

---

## **Aperçu général du programme de travail et des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2025, et aperçu du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2025 et plan indicatif pour 2026-2027 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA**

---

Cote du document: EB 2024/142/R.19

Point de l'ordre du jour: 5 a)

Date: 14 août 2024

Distribution: Publique

Original: Anglais

### **POUR: EXAMEN**

**Mesures à prendre:** Le Conseil d'administration est invité à prendre note des prévisions budgétaires préliminaires pour 2025 et des principaux éléments du programme de travail et des budgets ordinaires et d'investissement du FIDA pour 2025, ainsi que du budget-programme de travail pour 2025 et du plan indicatif pour 2026-2027 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA.

---

---

### **Questions techniques:**

**Edward Gallagher**

Directeur  
Division de la planification, du développement  
organisationnel et du budget  
courriel: ed.gallagher@ifad.org

**Indran A. Naidoo**

Directeur  
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA  
courriel: i.naidoo@ifad.org

---

## Table des matières

<b>Résumé</b>	<b>ii</b>
<b>Première partie – Aperçu général du programme de travail et des budgets ordinaire et d’investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2025</b>	<b>1</b>
<b>I. Introduction</b>	<b>1</b>
<b>II. Exécution du budget de 2023 et 2024 et crédits reportés</b>	<b>3</b>
<b>III. Facteurs de coût et proposition de budget pour 2025</b>	<b>3</b>
A. Facteurs de coût pour 2025	3
B. Facteurs de coût résultant de la hausse des prix et taux de change	5
C. Proposition de budget pour 2025	5
<b>IV. Établissement d’un lien entre le budget et les produits</b>	<b>6</b>
<b>V. Perspectives budgétaires pour 2025-2027</b>	<b>7</b>
<b>VI. Budget d’investissement pour 2025</b>	<b>8</b>
<b>Deuxième partie – Aperçu du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2025 et plan indicatif pour 2026-2027 du Bureau indépendant de l’évaluation du FIDA</b>	<b>9</b>
<b>I. Introduction</b>	<b>9</b>
<b>II. Activités en 2024</b>	<b>9</b>
A. Évaluations clés et initiatives connexes	9
B. Exécution du budget en 2023 et en 2024	12
<b>III. Programme de travail d’IOE pour 2025</b>	<b>12</b>
A. Programme de travail proposé pour 2025	12
<b>IV. Enveloppe de ressources pour 2025</b>	<b>15</b>
A. Ressources en personnel	15
B. Besoins budgétaires	16
<b>V. Projet de budget pour IOE et considérations pour l’avenir</b>	<b>19</b>
<b>Annexes</b>	
I. Hypothèses relatives à l’inflation pour 2025	21
II. Échantillon indicatif de produits planifiés dans le budget ordinaire proposé pour 2025, par pilier de résultats	22
III. Cadre de gestion des résultats d’IOE pour 2024	25
IV. Activités d’évaluation d’IOE proposées pour 2025	27
V. Plan indicatif d’IOE pour 2026-2027	29
VI. Produits d’IOE	32
VII. Exemples de retours d’information que les organes directeurs et la direction ont transmis à IOE	43
<b>Appendice</b>	
Summary infographic	

## Résumé

1. À la Treizième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA13), les membres ont pris acte de l'ampleur du défi que représentent la transformation des systèmes alimentaires et la réalisation des objectifs de développement durable. Des investissements accrus sont nécessaires pour s'attaquer aux causes profondes de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire, et pour renforcer la résilience face aux chocs et aux crises. Pour son treizième cycle de reconstitution des ressources, le FIDA s'est donc fixé l'ambition sans précédent de mobiliser 2 milliards d'USD de nouveaux financements, au service d'un programme de travail de 10 milliards d'USD. La résilience de plus de 100 millions de personnes vivant en milieu rural s'en trouvera renforcée.
2. Au-delà de ce programme de travail sans précédent, la direction a convenu avec les États membres des priorités et des objectifs pour la période couverte par FIDA13 (2025-2027). Ces priorités consistent notamment à accorder davantage l'attention à la question des contextes de fragilité, à accroître les investissements dans la biodiversité et la résilience des petits producteurs aux changements climatiques, à renforcer la collaboration avec le secteur privé et à garantir l'inclusivité, en particulier pour les groupes marginalisés. Des mesures susceptibles de réduire les coûts, également convenues dans le cadre de FIDA13, seront évaluées afin de couvrir partiellement les besoins prioritaires croissants.
3. Conformément aux priorités de FIDA13, les principaux facteurs de coût du budget 2025 découlent de l'exécution du mandat principal du Fonds, autrement dit des opérations et du renforcement de son action dans trois domaines (fragilité, changements climatiques et biodiversité), et au recours au secteur privé à l'appui de la concrétisation des objectifs de développement durable. Ces priorités seront essentielles en 2025, qui est non seulement la première année de FIDA13, mais aussi une année marquée par des rencontres phare de la communauté internationale tels que le Bilan 4 ans après le Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires, la trentième réunion de la Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques et la quatrième Conférence internationale sur le financement du développement.
4. Le budget proposé pour 2025 vise à financer les priorités institutionnelles tout en s'efforçant de réduire au minimum la croissance du budget. Une augmentation réelle de 1,2% est proposée, ce qui donne une proposition de budget nominal général pour 2025 de 189,83 millions d'USD. Compte tenu d'une première évaluation des tendances de l'inflation et des ajustements des taux de change, ce montant comprend également une hausse nette des prix de 2,3%.
5. Comme l'a demandé la direction, la budgétisation présentée dans le présent document est davantage axée sur les résultats. Par conséquent, un premier lien entre les allocations de ressources et les résultats attendus a été inclus dans le document dans le but d'améliorer la transparence, la reddition de comptes et l'efficacité et l'efficience globales.
6. Comme l'ont demandé les organes directeurs du FIDA, le présent document présente une trajectoire budgétaire pour les trois prochaines années. Les perspectives budgétaires à moyen terme du FIDA pour 2025-2027 sont présentées dans le tableau 1.

Tableau 1  
**Perspectives du budget ordinaire du FIDA pour 2025-2027**  
(en millions d'USD)

<i>Exercice</i>	<i>2025</i>	<i>2026</i>	<i>2027</i>
Budget prévisionnel	189,83	195,81	199,73
Croissance réelle	1,20%	0,85%	0,00%
Ajustement des prix	2,30%	2,30%	2,00%

7. Le budget proposé pour 2025 comprend un budget d'investissement destiné à couvrir les dépenses de nature cyclique et les grands projets informatiques de l'institution. Une évaluation des besoins est en cours, l'enveloppe budgétaire ne devant pas dépasser 5,5 millions d'USD.

# Première partie – Aperçu général du programme de travail et des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2025

## I. Introduction

1. Le présent document présente un aperçu des budgets ordinaire et d'investissement du FIDA axés sur les résultats pour 2025 qui sont proposés par la direction.
2. Le budget 2025 est le premier du cycle de FIDA13 (2025-2027) et, par conséquent, il mettra l'accent sur l'exécution du programme de travail, l'objectif étant de veiller à ce que les engagements pris dans le cadre de FIDA13 soient financés.
3. Comme pour les années précédentes, l'élaboration du budget 2025 prévoit la constitution de budgets distincts fondée sur une classification des coûts. En outre, le budget 2025 établira un lien entre les produits et les résultats attendus de l'exécution des programmes et les ressources. Par ailleurs, comme l'a demandé le Conseil d'administration, cet aperçu replace les perspectives à moyen terme dans le contexte de la trajectoire budgétaire prévue.

### **Priorités de FIDA13**

4. Outre l'exécution du programme de travail de base, les priorités suivantes ont été identifiées lors de la Consultation sur FIDA13.
5. **Situations de fragilité.** Durant FIDA13, le FIDA s'engage à mieux accompagner les pays en situation de fragilité devant faire face aux défis extraordinaires que représentent l'instabilité, les conflits et les chocs climatiques, en garantissant des interventions de développement adaptées et résilientes qui contribuent à une croissance durable et à la stabilité dans les régions vulnérables. Comme prévu dans l'approche actualisée régissant les interventions du FIDA en situation de fragilité (2024), le Fonds entend notamment mettre en place une unité d'appui aux situations de fragilité composée d'experts, améliorer les évaluations de la fragilité, adopter une approche souple et adaptative dans la conception et la supervision des projets, et consacrer des ressources au renforcement des capacités et au suivi.
6. **Renforcer la résilience et promouvoir l'action climatique et la biodiversité.** L'une des principales priorités de FIDA13 est de renforcer la résilience des communautés rurales face aux chocs climatiques et économiques. Ceci implique des investissements importants dans l'agriculture climato-compatible ainsi que d'autres mesures d'adaptation, comme l'intégration de contributions additionnelles de base pour le climat dans le financement de base, vouées à garantir un financement plus important et prévisible de l'action climatique. Le FIDA s'efforcera également d'améliorer la gestion de la biodiversité en promouvant des solutions fondées sur la nature et en généralisant des innovations techniques et financières adaptées aux économies rurales, lesquelles assureront la sécurité alimentaire à long terme.
7. **Amplifier la participation du secteur privé.** Dans le contexte de FIDA13, la participation du secteur privé est une priorité essentielle pour mobiliser des ressources additionnelles, encourager l'innovation et créer des moyens d'existence durables en milieu rural. Les grandes initiatives que le FIDA entreprendra pour renforcer sa collaboration avec le secteur privé sont les suivantes:
  - i) **Environnements favorables.** Le FIDA se tiendra aux côtés des pouvoirs publics pour promouvoir un environnement favorable à la collaboration avec le secteur privé. Il s'agira notamment d'investir dans le renforcement des capacités des agriculteurs, des systèmes financiers ruraux et des organismes

publics, ainsi que dans des services de développement commercial pour les microentreprises et les petites et moyennes entreprises.

- ii) **Catalyser les investissements.** Le Fonds fournira des financements à des intermédiaires du secteur privé pour débloquer des investissements et des services financiers en faveur des petits producteurs. Ceci sera facilité par les instruments de financement rural et le Programme de participation du secteur privé au financement, ainsi que par des investissements directs au moyen de ressources empruntées inscrites au bilan qui ne se rapporte qu'au FIDA.
- iii) **Mise en place de plateformes d'investissement.** Dans le cadre de FIDA13, le FIDA apportera son appui à des plateformes d'investissement à grande échelle pour attirer les entreprises et les bailleurs de fonds du secteur privé et en faire des coinvestisseurs ou des financeurs parallèles. Il cherchera tout particulièrement à mobiliser des fonds auprès d'investisseurs institutionnels et d'investisseurs à impact.

### **Programme de travail**

8. En 2025, la direction prévoit un programme de prêts et dons<sup>1</sup> d'un montant de 1,56 milliard d'USD, comprenant 13 projets d'investissement conçus en 2024 avec des ressources budgétaires de 2024, ainsi que 28 nouveaux projets d'investissement et 4 opérations de financement additionnel financées par des ressources budgétaires de 2025. Le budget 2025 comprend également des fonds pour lancer les activités de conception de 10 nouveaux projets (c'est-à-dire 3 notes conceptuelles et 7 conceptions) et de 6 opérations de financement additionnel qui seront présentées au Conseil d'administration en 2026. Le montant final du programme de prêts et dons pour 2025 peut changer et se précisera une fois que les allocations du Système d'allocation fondé sur la performance au titre de FIDA13 seront confirmées et que le FIDA collaborera directement avec les pays.
9. Selon les estimations, le portefeuille de projets en cours financés par le FIDA s'élèvera à environ 8 milliards d'USD<sup>2</sup> d'ici à la fin de 2025 et le programme de travail global, y compris le cofinancement national et international, s'établira à environ 23,3 milliards d'USD.
10. La portée et la complexité du portefeuille du FIDA évoluent: sur le portefeuille de projets en cours financés par le FIDA, estimé en 2025, 2,01 milliards d'USD (51 projets), soit 25%, correspondent à des contextes de fragilité, ce qui représente une hausse par rapport à 2016 (un peu moins de 19%). Il faut pour y faire face que le FIDA se donne les moyens de réussir, compte tenu de la complexité accrue de ses interventions dans les situations de fragilité.
11. Tout en exécutant son programme, le FIDA en fait plus encore pour l'inclusion et la diversité, travail indispensable pour transformer les économies rurales et créer un développement durable. Grâce au renforcement des capacités et à de solides systèmes de suivi-évaluation adaptés aux spécificités des groupes concernés, le FIDA assurera une exécution efficace et une évaluation de l'impact de son programme et de ses activités.
12. De plus, comme l'indique le Rapport 2024 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE), les résultats sont en hausse au vu du taux de proactivité du portefeuille du FIDA, 93% des projets problématiques étant sortis de la catégorie « projets à risque » dans les 12 mois. Ce résultat est le fruit d'efforts soutenus de supervision et d'appui à l'exécution de la part du FIDA.

---

<sup>1</sup> D'après les données disponibles au 28 juin 2024.

<sup>2</sup> Bilan institutionnel du FIDA au 17 juillet 2024, incluant tous les projets approuvés et non achevés.

## II. Exécution du budget de 2023 et 2024 et crédits reportés

13. Les dépenses réelles au titre du budget ordinaire pour 2023 se sont établies à 171,7 millions d'USD, soit 97,7% du budget approuvé. Ce taux d'exécution est légèrement supérieur à celui de 2022, ce qui s'explique par l'augmentation des coûts de mise en œuvre en 2023 et par des missions de supervision et d'appui à la mise en œuvre supplémentaires, notamment en contexte de fragilité, au renfort de tel ou tel projet à risque. En conséquence, une enveloppe de crédits reportés de 2023 d'environ 4 millions d'USD (2,3% du budget ordinaire) était disponible en 2024.
14. Pour 2024, le taux d'exécution du budget devrait s'établir à 99%, soit 181,58 millions d'USD, ce qui se traduirait par un report de crédits de 1% seulement (voir tableau 2). Les niveaux élevés d'exécution du budget sont probablement dus à l'augmentation des coûts des programmes et des charges d'amortissements, ainsi qu'à un suivi rigoureux du budget et à une redéfinition des priorités. Ceci s'explique en partie par la réaffectation de fonds correspondant à des postes vacants et des coûts de décentralisation qui ne se sont pas encore réalisés<sup>3</sup>. Des prévisions actualisées sur les niveaux d'exécution seront communiquées dans la version finale du budget.

Tableau 2

**Exécution du budget ordinaire – montants effectifs pour 2022-2023 et prévisions pour 2024**  
(en millions d'USD)

	Exercice 2022 (année pleine)		Exercice 2023 (année pleine)		Prévisions 2024	
	Budget	Montant effectif	Budget	Montant effectif	Budget	Prévisions
Budget ordinaire	166,93	162,53	175,71	171,70	183,41	181,58
Taux d'exécution		97,4		97,7		99,0

## III. Facteurs de coût et proposition de budget pour 2025

### A. Facteurs de coût pour 2025

15. Les priorités budgétaires pour 2025 correspondent à l'approche globale adoptée dans le cadre de FIDA13, qui consiste à lutter contre la pauvreté rurale, à renforcer la sécurité alimentaire et à promouvoir un développement rural durable et inclusif.
16. La mise en œuvre de la décentralisation 2.0 a joué un rôle essentiel dans l'obtention de résultats sur le terrain. Les implications budgétaires de la mise en place des bureaux régionaux pour les divisions Asie et Pacifique et Amérique latine et Caraïbes ont été incluses dans le budget de référence de 2024. Malgré de légers retards dans leur mise en place, la décentralisation ne devrait pas avoir d'impact sur le budget 2025.
17. Les facteurs de coût de la première année de FIDA13 découlent de la hiérarchisation des initiatives conformes aux engagements pris au titre de FIDA13, notamment:
- i) **Exécution des programmes et gestion du portefeuille**
    - a) Un financement plus important est requis pour la gestion des programmes en contexte de fragilité afin de prévoir des missions de supervision et d'appui à l'exécution supplémentaires, ainsi qu'un financement additionnel pour la supervision et le suivi des projets problématiques afin de s'assurer qu'ils sont gérés de manière proactive. Cette hausse du financement consacré à l'exécution répond directement

<sup>3</sup> Les bureaux régionaux des divisions Asie et Pacifique et Amérique latine et Caraïbes se mettent en place comme prévu, avec de légers retards par rapport aux échéances initiales. Leur ouverture est prévue pour début 2025.

à la question soulevée par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA dans son évaluation au niveau de l'institution (ENI) de 2023 sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation, dont il ressortait que la diminution du budget alloué à l'exécution des programmes de pays avait potentiellement contribué, entre autres éléments, à rendre tendanciellement moins efficaces les projets au cours de la période 2019-2021.

- b) Des évaluations complètes de la fragilité seront réalisées lors de la conception des projets afin de déterminer les vulnérabilités et d'adapter les interventions en conséquence.
- c) La direction entend améliorer la résilience aux changements climatiques dans l'agriculture et renforcer les opérations dans les contextes de fragilité afin de stimuler la productivité durable et d'élargir l'accès au marché pour les producteurs ruraux. Pour ce faire, des ressources additionnelles seront requises.
- d) L'augmentation de la portée et de la complexité des opérations du FIDA et de l'ensemble de son portefeuille de projets en cours nécessite également un appui technique supplémentaire, une expertise adaptée aux particularités des pays, des conseils et une participation à l'élaboration des politiques, ainsi qu'un suivi-évaluation renforcé.

ii) **Partenariats avec le secteur privé.**

- a) Une attention accrue est accordée au renforcement des partenariats, à la promotion de nouvelles collaborations et des investissements du secteur privé grâce à des politiques de soutien et à des partenariats public-privé en matière d'infrastructures, de technologies et de services au profit des petits exploitants agricoles.
- b) La Division des opérations du FIDA dans le secteur privé a été créée dans le cadre du processus de réajustement 2024 et placée au sein du Département de la gestion des programmes. En 2025, il est demandé d'ouvrir des crédits supplémentaires pour les dépenses de personnel et de fonctionnement, l'objectif étant de renforcer davantage les opérations du FIDA dans le secteur privé, telles que: i) des investissements dans le renforcement des capacités en matière de formation et de développement pour les agriculteurs et les organismes du secteur public; ii) l'allocation de fonds pour des garanties, des dettes subordonnées et autres instruments financiers devant réduire les risques d'investissement; iii) des ressources consacrées à la mise en place et à la gestion de grandes plateformes d'investissement censées attirer des fonds privés importants.

- iii) **Inclusion et diversité.** En 2025 et conformément aux engagements pris dans le cadre de FIDA13, le FIDA incorporera et intégrera dans les projets nouvellement conçus des services financiers inclusifs, des approches propres à produire de réelles transformations en matière d'égalité femmes-hommes, d'autonomisation des femmes, et de prise en compte des jeunes et des enjeux nutritionnels dans les filières, en mettant fortement l'accent sur les peuples autochtones, en assurant un suivi rigoureux et en menant des opérations à fort impact. Une attention accrue à l'inclusion et à la diversité nécessitera des investissements plus importants pour sensibiliser de manière ciblée ces groupes, ainsi qu'un renforcement ciblé des capacités et des systèmes de suivi-évaluation rigoureux pour garantir une exécution efficace.

18. Pour compenser partiellement les coûts susmentionnés, il conviendra d'obtenir des économies et de réajuster certaines activités comme suit:
- i) **Consolidation et amélioration de la planification de la réserve de projets.** Les engagements pris dans le cadre de FIDA13 consistant à réduire le nombre total de projets d'investissement en cours financés par le FIDA à 200 et à généraliser les approches programmatiques multiphases adaptables devraient libérer des ressources administratives, ainsi réallouées aux situations de fragilité et aux situations complexes. Le FIDA s'efforcera également d'améliorer sa réserve de projets afin d'assurer une exécution plus régulière, de fournir un cadre souple, gage d'une meilleure vitesse de réaction, de constance à plus long terme dans les engagements inscrits au portefeuille et d'une bonne utilisation des ressources administratives.
  - ii) **Hiérarchisation.** Les ressources en personnel et les ressources budgétaires seront davantage consacrées à l'exécution des projets, et les activités de formulation des politiques, de recherche et de gestion des connaissances ne seront axées que sur les domaines ayant un impact direct sur les opérations du FIDA.
19. L'augmentation réelle nette du budget découlant des facteurs de coût susmentionnés est estimée à 1,2%.

## **B. Facteurs de coût résultant de la hausse des prix et taux de change**

20. Une augmentation nette des prix d'environ 2,30% a été appliquée au budget sur la base d'une évaluation préliminaire de l'évolution des prix et de l'indice des prix à la consommation. Conformément à la méthode approuvée<sup>4</sup>, le FIDA appliquera des coefficients de prix différenciés aux diverses catégories de dépenses. La démarche proposée pour tenir compte des effets de l'inflation et de la hausse des prix sur le budget ordinaire pour 2025 est décrite à l'annexe I.
21. Cette hypothèse d'augmentation des prix sera réexaminée dans la version finale du budget. Les tendances actuelles font penser que certains facteurs de prix, en particulier ceux liés aux besoins opérationnels et à l'exécution du programme de prêts et dons dans certains pays, pourraient se traduire par une augmentation de l'ajustement général en fonction de l'inflation, répercutée dans le budget 2025.
22. Comme les années précédentes, les facteurs de coût résultant de la hausse des prix seront partiellement absorbés, dans la mesure du possible, afin de parvenir à une croissance nominale minimale du budget.
23. Un taux de change de 0,925 EUR/1 USD, calculé à partir de la moyenne sur 12 mois du taux de change mensuel des Nations Unies, a été utilisé pour établir les prévisions budgétaires préliminaires.
24. Compte tenu des tendances actuelles des taux de change, ce taux sera probablement révisé, ce qui pourrait donner lieu à une légère augmentation nominale, par suite de l'accroissement de la fraction du budget du FIDA libellée en euro et des composantes en euro des traitements et indemnités du personnel.

## **C. Proposition de budget pour 2025**

25. Sur la base des hypothèses actuelles, le budget ordinaire net du FIDA devrait s'établir à 189,83 millions d'USD. Le tableau 3 présente une décomposition succincte des prévisions préliminaires du budget 2025 du FIDA entre augmentations réelles et augmentations des prix.

---

<sup>4</sup> AC 2015/136/R.6.

Tableau 3  
**Budget ordinaire net**  
(en millions d'USD)

(A) Budget approuvé pour 2024	(B) Augmentation réelle estimée pour 2025 (1,2% de A)	(C) Augmentation des prix en 2025 (2,30% de A)	(D) Budget nominal pour 2025 (A+B+C)
183,41	2,20	4,22	189,83

26. L'augmentation envisagée de 1,2% en termes réels, estimée à titre préliminaire, sera entièrement affectée aux besoins en ressources financières liés aux priorités de FIDA13 et aux facteurs de coût connexes décrits ci-dessus.

#### **IV. Établissement d'un lien entre le budget et les produits**

27. L'établissement du budget 2025 introduit un lien préliminaire entre les allocations de ressources et les produits spécifiques. L'établissement d'un lien entre le budget et les produits renforce la transparence, l'obligation de rendre compte, ainsi que l'efficacité et l'efficience globales de l'allocation des ressources pour chaque année d'un cycle triennal donné de reconstitution des ressources.
28. La budgétisation par pilier, introduite en 2017, a constitué la première étape de l'amélioration de l'efficacité de la planification institutionnelle. Depuis l'établissement du budget de 2023, les groupes de produits institutionnels ont été rattachés aux coûts directs et indirects (autrement dit, les ressources allouées aux programmes et les ressources relevant du budget administratif) et ils ont été reliés plus étroitement encore aux priorités stratégiques.
29. Dans le budget 2025, le FIDA commence à mettre en œuvre les produits planifiés au titre de chaque pilier. L'annexe II donne une indication générale des produits principaux par pilier de résultats. Il s'agit d'une liste indicative et les besoins estimés en ressources seront précisés et ajustés au cours de l'élaboration du budget et intégrés dans le document final et dans les cycles budgétaires futurs.
30. En 2025, conformément aux priorités de FIDA13 et aux facteurs de coût correspondants, le FIDA commencera à consacrer davantage de ressources aux coûts directs (c'est-à-dire aux activités directement liées et rattachées à un programme ou à un projet et aux avantages que les bénéficiaires en retirent). Le tableau 4 compare le budget approuvé pour 2024 et l'estimation générale pour 2025 de la classification des coûts et de l'affectation correspondante par pilier.
31. Outre les ratios d'efficacité institutionnelle actuels (indicateurs existants du Cadre de gestion des résultats de FIDA12), pour FIDA13, il est proposé d'adopter de nouveaux ratios d'efficacité qui font la distinction entre les coûts directs et indirects, à savoir:
- i) dépenses administratives/portefeuille de prêts et dons en cours, ce qui correspond au rapport entre les coûts indirects du budget administratif du FIDA et le portefeuille de projets en cours pour l'année;
  - ii) dépenses administratives/dépenses totales des programmes, soit le rapport entre les dépenses budgétaires indirectes et les dépenses budgétaires directes + les décaissements du programme de prêts et dons pour l'année.
32. La version finale du budget inclura ces nouveaux ratios.

Tableau 4

**Ventilation indicative du budget ordinaire pour 2024 entre coûts directs et coûts indirects et par pilier de résultats, approuvés en 2024 et proposés en 2025**

(en millions d'USD)

Classification des coûts	Description des piliers	Budget 2024	Estimation		
			2024 %	générale pour 2025	2025 %
Coûts directs	Pilier 1: Exécution des programmes de pays	105,00	57,25	109,02	57,43
Coûts indirects	Pilier 2: Acquisition et diffusion des savoirs, participation à l'élaboration des politiques	14,21		14,60	
	Pilier 3: Capacité et instruments financiers	10,12	42,75	10,43	42,57
	Pilier 4: Fonctions, services et systèmes institutionnels	54,08		55,78	
<b>Total général</b>		<b>183,41</b>	<b>100,00</b>	<b>189,83</b>	<b>100,00</b>

## V. Perspectives budgétaires pour 2025-2027

33. En réponse aux demandes des organes directeurs du FIDA, la direction fournit également dans cet aperçu général du budget une trajectoire budgétaire estimée sur trois ans pour la période 2025-2027.
34. Les budgets ordinaires du FIDA pour 2026 et 2027 resteront alignés sur les ambitions partagées au sein de l'organisation et son engagement à réaliser les objectifs énoncés dans FIDA13. Cette démarche sera l'occasion de réaliser des investissements à l'échelle et à la qualité requise pour contribuer à la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030, tout en assurant la transition vers un budget entièrement axé sur les résultats.
35. Les facteurs de coût susceptibles d'influer sur la trajectoire budgétaire du FIDA en 2026-2027 qui ont été mis en évidence dans l'estimation préliminaire sont les suivants:
  - i) Une fois la décentralisation achevée, des économies devraient être réalisées sur certains postes à Rome en 2026, et des coûts supplémentaires liés au personnel et aux nouveaux bureaux devraient être engagés en 2027.
  - ii) Affecter des ressources aux engagements pris au titre de FIDA13, en mettant l'accent sur les aspects suivants:
    - a) renforcer la collaboration avec le secteur privé en mobilisant des ressources supplémentaires en faveur des pays à faible revenu et des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure ou supérieure;
    - b) renforcer les capacités du personnel interne ainsi que les systèmes opérationnels, afin de mieux soutenir le travail et les opérations en contexte de fragilité;
    - c) renforcer l'expertise technique pour l'exécution des programmes, la collaboration avec le secteur privé et le financement du développement.
36. La direction s'est engagée à examiner les moyens de parvenir à une trajectoire de croissance stable du budget réel d'ici à 2027, mais certains défis pourraient se présenter. Il faudra ainsi peut-être revoir les paramètres de dotation en personnel sur le terrain en raison de l'augmentation de la taille et de la complexité du portefeuille de projets en cours, de l'augmentation des coûts découlant du partage des coûts du Département de la sûreté et de la sécurité de l'Organisation des Nations Unies du fait du modèle opérationnel décentralisé du FIDA, et des coûts potentiels découlant, au cours de la période 2026/2027, des bureaux en situation de fragilité, actuellement en attente.
37. Sur la base des hypothèses actuelles de l'aperçu général, les prévisions représentent une augmentation réelle de 0,85% pour 2026, avec un budget à

croissance réelle nulle estimée pour 2027, en supposant que les coûts supplémentaires estimés seront compensés par des économies.

38. Le tableau 5 présente la trajectoire budgétaire indicative pour la période 2025-2027.

Tableau 5  
**Trajectoire budgétaire 2025-2027**  
(en millions d'USD)

	<i>Budget approuvé pour 2024</i>	<i>%</i>	<i>Budget 2025 proposé</i>	<i>%</i>	<i>Projections 2026</i>	<i>%</i>	<i>Projections 2027</i>
<i>Croissance réelle</i>		1,20	2,20	0,85	1,61	0,00	-
<i>Révision des prix</i>		2,30	4,22	2,30	4,37	2,00	3,92
<i>Augmentation/diminution nominale</i>			6,42		5,98		3,92
<b><i>Total général</i></b>	<b>183,41</b>		<b>189,83</b>		<b>195,81</b>		<b>199,73</b>

## VI. Budget d'investissement pour 2025

39. Comme lors des années précédentes, le budget d'investissement pour 2025 se divise en deux catégories:
- i) les dépenses de nature cyclique ou régulière relatives à des équipements dont la durée de vie est supérieure à un an (par exemple, le remplacement annuel des ordinateurs et le renouvellement de la flotte de véhicules des bureaux de pays du FIDA);
  - ii) les grands projets informatiques ou autres projets d'investissement du Fonds.
40. Pour 2025, un budget d'investissement ne dépassant pas 5,5 millions d'USD devrait être proposé et inclura les dépenses d'investissement cycliques et non cycliques dans les TIC et la continuité des opérations, ainsi que les développements informatiques majeurs au niveau de l'institution, liés aux priorités de FIDA13.
41. La direction s'efforcera d'optimiser ces investissements, en tenant compte des besoins de l'organisation, des exigences de conformité et de l'émergence de nouveaux domaines d'activité, ainsi que des pressions budgétaires.

## **Deuxième partie – Aperçu du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2025 et plan indicatif pour 2026-2027 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA**

### **I. Introduction**

1. Le présent document passe en revue l'état d'avancement des activités menées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) en 2024 et décrit dans les grandes lignes ses priorités pour 2025 et au-delà. Il a été établi sur la base de vastes consultations tenues avec les organes directeurs et la direction du FIDA, notamment le Département de la gestion des programmes (PMD) et le Département de la stratégie et des savoirs (SKD). Il est aligné sur la stratégie d'évaluation pluriannuelle, qui a été présentée au Comité de l'évaluation à sa cent quatorzième session et au Conseil d'administration à sa cent trente-quatrième session, en décembre 2021<sup>5</sup>. La stratégie pluriannuelle contribue à concrétiser la Politique révisée de l'évaluation au FIDA, adoptée en 2021<sup>6</sup>. Sur la base des avis exprimés par le Comité d'audit, le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration lors de leurs réunions respectives de septembre 2024, IOE élaborera une proposition révisée de budget-programme de travail pour 2025 et des mesures indicatives pour 2026 et 2027.

### **II. Activités en 2024**

2. La présente section renferme des informations actualisées sur les progrès accomplis en 2024, l'exécution du budget jusqu'en juin 2024 et son utilisation prévue jusqu'à la fin de 2024. Conformément à la Politique de l'évaluation au FIDA, adoptée en 2021, le budget d'IOE et le budget administratif du FIDA sont élaborés séparément.

#### **A. Évaluations clés et initiatives connexes**

3. On trouvera ci-dessous les progrès accomplis sur une sélection d'activités d'évaluation:
  - L'évaluation au niveau de l'institution (ENI) sur la gestion des connaissances et l'évaluation thématique sur l'égalité femmes-hommes se sont achevées au premier trimestre 2024 et ont été présentées au Comité de l'évaluation à sa cent vingt-cinquième session en juin 2024. Elles seront soumises au Conseil d'administration à sa cent quarante-deuxième session en septembre 2024.
  - L'ENI sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11) et FIDA12 a démarré en 2024 et le document d'orientation y afférent sera examiné par le Comité de l'évaluation à sa cent vingt-sixième session en septembre 2024. L'évaluation devrait se terminer dans le courant 2025.
  - L'évaluation thématique sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle a débuté en 2023 et le document d'orientation y afférent a été examiné par le Comité de l'évaluation à sa cent vingt-quatrième session en mars 2024. Plusieurs études de cas de pays sont en cours, la phase de collecte de données devant s'achever en octobre 2024 et la présentation du rapport final étant prévue pour début 2025.
  - L'évaluation infrarégionale portant sur le « couloir sec » de l'Amérique centrale a été achevée en janvier 2024 et présentée au Comité de l'évaluation à sa cent vingt-quatrième session en mars 2024.

<sup>5</sup> <https://webapps.ifad.org/members/eb/134/docs/french/EB-2021-134-R-36.pdf>.

<sup>6</sup> <https://webapps.ifad.org/members/eb/132/docs/french/EB-2021-132-R-5-Rev-1.pdf>.

- L'évaluation de l'expérience du FIDA dans les petits États insulaires en développement a débuté à la mi-année, des missions de terrain étant prévues à partir de juin 2024. L'évaluation devrait s'achever dans le courant 2025.
- **Évaluations des stratégies et programmes de pays (ESPP).** Les ESPP pour l'Inde, la Mauritanie, le Rwanda et la Türkiye ont été conduites au premier semestre 2024. Les principales missions prévues pour les ESPP en Argentine, au Ghana et en République dominicaine ont eu lieu en mars et mai 2024, et devraient se conclure d'ici à la fin de l'année. Les ESPP pour l'Égypte et la République démocratique populaire lao ont commencé et les missions dans les pays se sont déroulées en juillet 2024. L'ESPP pour la Bolivie commencera à la fin 2024, la phase de collecte de données et la rédaction du rapport étant prévues pour 2025. L'ESPP pour le Zimbabwe, dont le lancement était prévu en 2024, a été reportée à 2025 en raison de la prolongation du programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) jusqu'en 2026. En remplacement, IOE s'attellera aux activités de préparation d'une nouvelle ESPP au Viet Nam au cours du quatrième trimestre 2024.
- **Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA (ARIE).** IOE a élaboré son vingt-deuxième ARIE en vue de sa présentation au Comité de l'évaluation à sa cent vingt-sixième session et au Conseil d'administration à sa cent quarante-deuxième session. Outre l'analyse habituelle des séries chronologiques de notes provenant des évaluations menées au niveau des projets, l'ARIE de 2024 examine la relation entre les cofinancements et la performance des projets, et propose une synthèse des constatations sur la finance rurale issues des évaluations récentes ainsi qu'une synthèse des constatations relatives aux incidences de la COVID-19 sur les projets et les programmes de pays récemment évalués.
- **Évaluations de la performance des projets (EvPP).** Les évaluations au niveau des projets comprennent des missions dans les pays, avec des visites sur le terrain, et sont essentielles pour déterminer la performance du FIDA à cette échelle. Elles constituent la base des évaluations au niveau des pays, des synthèses d'évaluations, des ENI et de l'ARIE. Les EvPP progressent comme prévu. Des documents d'orientation ont été élaborés pour les EvPP à Cabo Verde, au Lesotho, au Monténégro et à Sri Lanka, et les missions de terrain prévues à ce titre étaient achevées en juillet 2024.
- **Groupe consultatif pour l'évaluation.** Le Directeur d'IOE a formé un nouveau Groupe consultatif pour l'évaluation dans le but de renforcer l'indépendance, la crédibilité et l'utilité de cette fonction. Ce groupe sera composé de Juha Uitto, ancien Directeur du Bureau indépendant de l'évaluation du Fonds pour l'environnement mondial (président), de Doha Abdelhamid, consultante indépendante (Égypte), et de Mita Marra, professeure agrégée de l'Université de Naples (Italie). IOE tiendra l'atelier annuel à l'intention dudit groupe en octobre 2024. Cet atelier réunira les membres du groupe et des représentants du Comité de l'évaluation, de la haute direction et du personnel d'IOE.
- **Gestion des savoirs et communication.** Entre le 1<sup>er</sup> juin 2023 et le 31 mai 2024, IOE a publié et diffusé 11 rapports d'évaluation, 4 infographies, 38 communiqués, 28 pages d'événements, 9 fiches d'information de la série « Coffee Talk » (« pause-café »), et 2 examens d'évaluation. IOE a également publié 3 numéros d'*Independent Magazine* et 3 bulletins d'information. En outre, IOE a rédigé 4 articles de blog, a produit 4 épisodes de la série vidéo intitulée « 60 Seconds with the Director » (60 secondes avec le Directeur), 5 vidéos promotionnelles, 2 interviews filmées au format podcast vidéo, 2 épisodes de la série d'interviews vidéos et

8 vidéos pour ses projets pilotes d'évaluation vidéo participative à distance, et a mis en place sa boîte à outils de gestion des connaissances.

- **Activités d'apprentissage en collaboration avec la direction du FIDA.** Conformément à son engagement à veiller à l'apprentissage dans le cadre du processus d'évaluation, IOE s'est associé à la direction pour organiser une série d'ateliers de formation. Ces ateliers ont favorisé une mobilisation optimale en réunissant différentes parties prenantes au niveau des pays autour d'une réflexion de fond sur les activités d'évaluation. Entre le 1<sup>er</sup> juin 2023 et le 31 mai 2024, IOE a tenu des ateliers de formation pour l'ENI sur les pratiques de gestion des connaissances au FIDA, l'ESPP pour la Türkiye, l'ESPP pour le Rwanda, l'ENI 2023 sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation, l'évaluation groupée de projets sur la finance rurale en Afrique orientale et australe, l'ESPP pour la Chine et l'ESPP pour l'Éthiopie.
- **Coopération avec des réseaux d'évaluation, des établissements universitaires et des groupes de réflexion.** IOE a participé ou contribué aux manifestations et activités suivantes: réunions du Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG) (automne 2023 et printemps 2024); édition 2024 de la Semaine de l'évaluation en Afrique; édition 2024 de la Semaine de l'évaluation de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD); quatrième International Conference on Evaluating Environment and Development (conférence internationale sur l'évaluation dans le contexte de l'environnement et du développement); dixième réunion annuelle du Réseau des évaluateurs du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord et première réunion organisée par l'Association égyptienne pour l'évaluation; édition 2024 de la Semaine de l'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE); Programme de certification sur l'alimentation et la durabilité; COP 28; réunion annuelle 2023 du Conseil des partenariats de l'Initiative mondiale pour l'évaluation; Symposium sur l'évaluation de la Banque islamique de développement intitulé « The Future of Development Evaluation: Adapting to a Changing Landscape » (l'avenir de l'évaluation du développement: s'adapter à un environnement en pleine évolution); Semaine asiatique de l'évaluation 2023; édition 2023 de la Conférence de la Société canadienne d'évaluation; et Peer-to-Peer Career Advisory Sessions for Young and Emerging Evaluators (rencontres professionnelles pour l'accompagnement des jeunes évaluateurs en début de carrière).
- Par ailleurs, IOE a apporté des contributions importantes au débat théorique par des présentations au sein d'institutions de renommée mondiale (université d'Arizona, University of Witwatersrand School of Governance et University of Kwazulu-Natal School of Education).

## B. Exécution du budget en 2023 et en 2024

4. Le tableau 1 rend compte de l'exécution du budget d'IOE en 2023 et jusqu'en juin 2024, et présente les projections en fin d'exercice. En 2023, IOE a utilisé 99,1% de son budget hors personnel pour exécuter son programme de travail.

Tableau 1

### Exécution du budget d'IOE en 2023 et projections pour 2024 (au 30 juin 2024) (en USD)

<i>Travaux d'évaluation</i>	<i>Budget 2023 approuvé</i>	<i>Budget 2023 utilisé</i>	<i>Budget 2024 approuvé</i>	<i>Montants engagés au 30 juin 2024</i>	<i>Utilisation prévue en fin d'exercice 2024</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>					
Frais de voyage		403 933		306 173	420 000
Rémunération des consultants		1 803 293		1 232 091	1 850 000
Diffusion des résultats des évaluations, formation du personnel et autres coûts		260 881		69 378	219 200
<b>Total partiel</b>	<b>2 490 000</b>	<b>2 468 107</b>	<b>2 540 000</b>	<b>1 607 642</b>	<b>2 489 200</b>
<b>Exécution du budget hors personnel</b>		<b>99,1%</b>		<b>63,29%</b>	<b>98,00%</b>
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 481 000</b>	<b>3 116 811</b>	<b>3 604 000</b>	<b>3 354 000</b>	<b>3 243 600</b>
<b>Total</b>	<b>5 971 000</b>	<b>5 584 918</b>	<b>6 144 000</b>	<b>4 961 642</b>	<b>5 732 800</b>
<b>Exécution du budget total</b>		<b>93,53%</b>		<b>80,76%</b>	<b>93,31%</b>

## III. Programme de travail d'IOE pour 2025

### A. Programme de travail proposé pour 2025

5. La stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE aide à définir les travaux d'évaluation à mener en 2025 et guide la consultation approfondie auprès des directions de l'ensemble des divisions de PMD et de SKD, ainsi que des directions des deux départements. Les objectifs énoncés dans la stratégie pluriannuelle 2022-2027 sont les suivants:
- Contribuer à inculquer une culture institutionnelle de la transparence, de l'apprentissage et de la responsabilité, en fournissant aux organes directeurs et à la direction du FIDA, ainsi qu'aux États et aux partenaires nationaux de développement, des évaluations et des connaissances essentielles au respect des engagements pris dans le cadre de FIDA11, FIDA12 et FIDA13.
  - Améliorer la couverture des évaluations et promouvoir des évaluations porteuses de transformations reflétant l'échelle et la portée des opérations du FIDA, faire preuve de rigueur méthodologique, prêter attention aux questions d'inclusion et de respect des contextes culturels, agir avec souplesse et de manière efficace par rapport aux coûts.
  - Collaborer avec la direction, les États membres et les partenaires extérieurs à la fourniture d'un soutien aux capacités d'évaluation et au recours à ces dernières à l'intérieur et à l'extérieur du FIDA.
  - Renforcer la position d'IOE en tant que chef de file reconnu au plan international dans le domaine de l'évaluation des programmes, des politiques et des stratégies de développement rural en accroissant la pertinence de ses travaux, en encourageant des approches novatrices et l'adoption de technologies à l'appui des évaluations et en resserrant la collaboration avec les fonctions d'évaluation d'autres organisations ainsi qu'avec des groupes de réflexion et des universités.

6. En 2025, IOE achèvera l'ENI sur FIDA11 et FIDA12, et contribuera ainsi à assurer la position du FIDA en tant qu'organisation privilégiant la transparence, l'apprentissage et la responsabilité. Cette évaluation institutionnelle complète portera sur: i) l'évolution de la stratégie institutionnelle du FIDA dans le cadre de FIDA11 et de FIDA12, notamment les changements et les innovations introduits suivant la trajectoire impulsée par le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025; ii) les données factuelles disponibles sur les résultats opérationnels obtenus au cours de la période de reconstitution, y compris au regard de divers domaines thématiques (gestion des ressources naturelles et adaptation aux changements climatiques, genre, nutrition, jeunes et ciblage des groupes vulnérables); iii) la structure organisationnelle, notamment le processus de décentralisation et l'initiative de réajustement; iv) la contribution de l'architecture financière du FIDA à l'avancement des nouvelles orientations stratégiques. Les constatations et recommandations de cette ENI permettront de mieux aiguiller la Consultation sur FIDA14.
7. IOE lancera un examen rapide indépendant au niveau de l'institution de la Politique du FIDA en matière de ressources humaines et de son application. Nouvelle catégorie de produits d'évaluation introduite par IOE en 2023, l'examen rapide permet d'évaluer des questions de niveau institutionnel, le périmètre d'évaluation étant plus ciblé et les besoins en ressources moins importants que pour une ENI, tout en conservant une grande rigueur méthodologique. L'examen portera aussi bien sur la pertinence de la Politique en matière de ressources humaines et ses modalités d'application effectives que sur leurs incidences sur la capacité du FIDA à s'acquitter de son mandat en faveur du développement.
8. En 2025, IOE achèvera également l'évaluation de l'expérience du FIDA dans les petits États insulaires en développement, qui couvre la période 2014-2024, au cours de laquelle le FIDA a élaboré un document décrivant son approche à l'appui des petits États insulaires en développement (2014)<sup>7</sup> ainsi qu'une Stratégie d'action dans les petits États insulaires en développement pour la période 2022-2027<sup>8</sup>.
9. Le rapport de l'évaluation thématique des interventions financées par le FIDA dans le domaine de la nutrition sera finalisé début 2025 et une activité d'apprentissage lui sera consacrée. L'évaluation porte entre autres sur des études de cas en Afrique, en Asie et en Amérique latine.
10. IOE continuera de produire l'ARIE, qui conservera son analyse des notes, tout en fournissant davantage d'informations sur l'ensemble des activités d'IOE. Comme pour les éditions passées, l'ARIE mettra l'accent sur une thématique annuelle reflétant les constatations issues de récentes évaluations. IOE choisira les thématiques, en tenant compte des discussions tenues avec les organes directeurs et la direction du FIDA.
11. En ce qui concerne l'amélioration de la couverture des évaluations de manière à rendre compte de l'ampleur et de la portée des opérations du FIDA, IOE achèvera les ESPP en Égypte, dans l'État plurinational de Bolivie et au Viet Nam, et commencera de nouvelles ESPP à Djibouti, au Honduras, au Tchad, au Zimbabwe (ESPP dont le lancement était initialement prévu en 2024<sup>9</sup>) et en Zambie. Ce sera la première fois qu'IOE conduira des ESPP à Djibouti, au Honduras, au Tchad et au Zimbabwe.

---

<sup>7</sup> <https://www.ifad.org/documents/38714170/39135645/IFAD%27s+approachin+Small+Island+Developing+States+-+A+global+response+to+island+voices+for+food+security.pdf/9b62896e-10e3-420a-804a-5ffaa8821d2?t=1510322602000>.

<sup>8</sup> <https://www.ifad.org/fr/-/strategie-d-action-du-fida-dans-les-petits-etats-insulaires-en-developpement-pour-la-periode-2022-2027>.

<sup>9</sup> Comme indiqué plus haut, le COSOP pour le Zimbabwe a été prolongé jusqu'en 2026.

12. En 2024, IOE procédera à des EvPP pour les projets suivants: le Projet de promotion de marchés inclusifs en faveur des petits agriculteurs au Cambodge, pour la région Asie et Pacifique; le Programme de production agricole durable au Malawi, pour l’Afrique orientale et australe; le Programme de développement des filières au Nigéria, pour l’Afrique de l’Ouest et du Centre; le Projet communautaire d’appui au secteur agricole au Tadjikistan, pour la région Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe.
13. Suivant les pratiques habituelles, IOE procédera à la validation des rapports d’achèvement de projet disponibles. Les notes issues des validations de rapports d’achèvement de projet (VRAP) sont reportées dans les séries chronologiques présentées dans l’ARIE. Les VRAP constituent en outre une source de données factuelles pour les évaluations menées au niveau des pays et les évaluations infrarégionales et thématiques, données qui sont recoupées avec d’autres sources (entretiens avec les parties prenantes ou visites sur le terrain, par exemple).
14. Concernant le développement des capacités d’évaluation, IOE continuera, en collaboration avec la direction, de renforcer les capacités du personnel du FIDA en matière d’autoévaluation, en s’appuyant sur le Manuel de l’évaluation 2022. Le Manuel de l’évaluation est un document appelé à évoluer, et IOE ajoutera de nouveaux modules (tels que les travaux récents sur les neurosciences) selon que de besoin. Suivant les demandes des États membres, IOE se tient prêt à organiser des séminaires ponctuels sur les pratiques et la méthodologie d’évaluation, expliquant, à l’aide d’exemples pratiques, comment concevoir, communiquer, présenter et utiliser les évaluations. IOE continuera de soutenir l’Initiative mondiale pour l’évaluation pilotée par le Groupe indépendant d’évaluation de la Banque mondiale, en collaboration avec le Bureau de l’évaluation indépendante du Programme des Nations Unies pour le développement. IOE contribuera également à la Conférence sur les capacités d’évaluation nationales, qui se tiendra à Beijing (Chine) en octobre 2024, et, en collaboration avec PMD, examinera la possibilité d’appuyer la participation de hauts représentants des pays emprunteurs assumant des responsabilités en matière de gestion et de suivi-évaluation dans le cadre de programmes financés par le FIDA.
15. Dans le but de conforter son rôle de chef de file en matière d’évaluation, IOE a l’intention de poursuivre sa collaboration avec les réseaux d’évaluation internationaux et les initiatives internationales y relatives, notamment avec les associations d’évaluation internationales et le Groupe international de recherche sur l’évaluation des politiques et des programmes (INTEVAL). Certaines de ces collaborations déboucheront sur la corédaction d’articles et d’ouvrages publiés. IOE continuera de contribuer activement aux manifestations et aux discussions portant sur l’évaluation aux niveaux national, régional et mondial. En 2025, IOE présidera l’ECG et accueillera deux réunions du groupe à Rome.
16. IOE fera appel à son Groupe consultatif pour l’évaluation afin d’améliorer ses approches méthodologiques, d’affiner la conception de ses produits d’évaluation et de renforcer l’utilité de son action au regard de la stratégie et des opérations du FIDA. À cette fin, l’atelier annuel organisé de concert avec le Groupe consultatif pour l’évaluation sera organisé en 2025 au siège du FIDA.
17. **Préparation du troisième examen externe par les pairs de la fonction d’évaluation au FIDA.** Conformément à la Politique de l’évaluation de 2021, un examen externe de l’application de la politique est mené tous les sept ans. Le dernier examen en date (deuxième examen externe par les pairs de la fonction d’évaluation au FIDA)<sup>10</sup> s’est achevé en 2019. Sous réserve de l’approbation du Conseil d’administration, le troisième examen externe par les pairs de la fonction d’évaluation au FIDA aura lieu en 2026 (mandat, collecte de données, analyse et établissement du rapport), mais les travaux de préparation (désignation des

---

<sup>10</sup> Le premier examen par les pairs de la fonction d’évaluation au FIDA a été mené en 2019, sous la direction de l’ECG.

membres du comité d'examen, approbation des principaux domaines d'analyse, consultation des organes directeurs du FIDA) débiteront au deuxième semestre 2025. Il est proposé que, comme par le passé, l'examen externe par les pairs soit dirigé par l'ECG, dont le FIDA est membre. L'ECG a élaboré un cadre pour ce type d'examen par les pairs. Des membres d'autres éminents réseaux d'évaluation internationaux, tels que le GNUE et le Réseau sur l'évaluation en matière de développement du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, pourraient également intégrer le comité d'examen. En outre, comme par le passé, le périmètre de l'examen englobera à la fois la fonction d'évaluation indépendante et la fonction d'autoévaluation du FIDA. C'est particulièrement important, car la Politique de l'évaluation de 2021 couvre les deux fonctions et promeut la collaboration entre ces dernières. IOE et la direction se concerteront afin de déterminer leurs responsabilités respectives (composante de l'examen par les pairs consacrée à l'évaluation indépendante et composante axée sur l'autoévaluation).

18. On trouvera la liste des activités d'évaluation proposées pour 2025 à l'annexe II et le plan indicatif pour 2026-2027 à l'annexe III.

## **IV. Enveloppe de ressources pour 2025**

### **A. Ressources en personnel**

19. Compte tenu de la charge de travail attendue en 2025 (tableau 2), IOE propose de maintenir ses effectifs au même niveau qu'en 2024, ainsi qu'approuvé par le Conseil d'administration en décembre 2023. Les évaluations d'IOE sont dirigées par des membres de son personnel, chargés de concevoir l'approche d'évaluation, de piloter la collecte de données en collaboration avec une équipe de spécialistes, de rédiger les rapports, ainsi que de présenter et d'affiner les constatations et recommandations avant de les diffuser aux organes directeurs du FIDA, à la direction, aux autorités de contrepartie et à d'autres parties prenantes. C'est le gage de la qualité constante des processus et des documents d'évaluation et cela contribue à préserver les connaissances et la mémoire institutionnelle. Ce modèle d'encadrement des évaluations est courant dans les services de l'évaluation indépendante des institutions financières internationales.
20. Dans le droit fil des tendances observées ces dernières années, la demande d'évaluations émanant de la direction est élevée, et les ENI sont particulièrement recherchées. IOE s'engage à garantir l'utilisation disciplinée de ses ressources humaines et financières et n'envisage pas d'augmentation notable de son budget. C'est pourquoi il s'est montré sélectif dans la formulation du programme de travail proposé dans le présent document et s'est systématiquement concerté avec les divisions compétentes de PMD et SKD, ainsi qu'avec la haute direction.
21. En collaboration avec la Division de la planification, du développement organisationnel et du budget (POB) du FIDA, IOE réalise des estimations spécifiques concernant ses dépenses de personnel standard, ces dernières (inférieures en 2024) étant différentes des dépenses de personnel générales du FIDA, car tous les membres du personnel d'IOE exercent leurs fonctions au siège et ne bénéficient pas des indemnités perçues par le personnel recruté sur le plan international qui est affecté dans les bureaux de pays.

Tableau 2  
**Dotation en personnel en 2024 et proposition pour 2025**

<i>Catégorie</i>	<i>2024</i>	<i>2025 (projet)</i>
<b>Administrateurs-trices</b>		
Directeur-trice	1	1
Directeur-trice adjoint-e	1	1
Responsables supérieurs-es de l'évaluation	3	3
Responsables principaux-ales de l'évaluation	5	5
Responsable principal-e de la communication et des données d'évaluation	1	1
Responsables de l'évaluation	4	4
Analyste de recherche en évaluation	1	1
<b>Sous-total – administrateurs-trices</b>	<b>16</b>	<b>16</b>
<b>Services généraux</b>		
Assistant-e administratif-ive	1	1
Assistant-e du Directeur ou de la Directrice	1	1
Assistant-e du Directeur adjoint ou de la Directrice adjointe	1	1
Assistants-es d'évaluation	4	4
<b>Sous-total – services généraux</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Total général</b>	<b>23</b>	<b>23</b>

## **B. Besoins budgétaires**

22. Le budget proposé est présenté par type d'activités au tableau 3 et par objectif stratégique au tableau 4. Le tableau 5 présente la prise en compte des questions de genre dans le budget d'IOE, en faisant apparaître la part des crédits consacrés à ce type d'activités.
23. **Hypothèses.** Les paramètres utilisés pour l'élaboration du projet de budget 2025 seront les suivants: i) les dépenses estimatives de personnel d'IOE sont provisoirement fixées au même niveau que celui de 2024, et les estimations révisées seront établies en collaboration avec POB en septembre 2024; ii) l'inflation sera absorbée dans toute la mesure du possible; iii) le taux de change USD/EUR utilisé correspond aux hypothèses retenues par le FIDA.

Tableau 3

**Budget proposé pour 2025 par catégorie d'activités et comparaison avec les budgets antérieurs**

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Budget approuvé pour 2022 (en USD)</i>	<i>Budget approuvé pour 2023 (en USD)</i>	<i>Budget approuvé pour 2024 (en USD)</i>	<i>Budget proposé pour 2025 (en USD)</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2024</i>	<i>Nombre en valeur absolue pour 2025</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>						
ARIE, ENI, évaluations thématiques, synthèses d'évaluations et examens au niveau institutionnel	570 000	625 000	630 000	678 000	4	4
Évaluations infrarégionales et ESPP	950 000	975 000	1 080 000	1 020 000	10	9
Évaluations au niveau des projets (évaluations groupées, EvPP, VRAP et évaluations de l'impact)	420 000	360 000	320 000	330 000	40	40*
Manuel de l'évaluation	30 000	-	-	-		
Partage des savoirs, publication, communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	270 000	290 000	280 000	278 000		
Développement des capacités d'évaluation, formation et autres coûts	200 000	220 000	210 000	214 000		
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	20 000	20 000	20 000	20 000		
<b>Total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 460 000</b>	<b>2 490 000</b>	<b>2 540 000</b>	<b>2 540 000</b>		
<b>Dépenses de personnel</b>	<b>3 388 338</b>	<b>3 481 000</b>	<b>3 604 000</b>	<b>3 633 000</b>		
<b>Budget total</b>	<b>5 848 338</b>	<b>5 971 000</b>	<b>6 144 000</b>	<b>6 173 000</b>		

\* Ce chiffre est fourni à titre indicatif, car le nombre de VRAP dépend du nombre de rapports d'achèvement de projet qu'IOE reçoit chaque année. Le nombre effectif de VRAP réalisées peut être différent.

24. **Budget par objectif.** Le tableau 4 montre la répartition du budget total d'IOE proposé pour 2025 (dépenses de personnel et hors personnel) en fonction des objectifs stratégiques d'IOE.

Tableau 4

**Projet de budget pour 2025 – répartition par objectif stratégique**

<i>Objectif stratégique</i>	<i>Budget</i>	<i>Pourcentage du budget total</i>
Contribuer à inculquer une <b>culture institutionnelle de la transparence, de l'apprentissage et de la responsabilité</b> , en fournissant aux organes directeurs et à la direction du FIDA, ainsi qu'aux États et aux partenaires nationaux de développement des évaluations et des connaissances essentielles au respect des engagements pris dans le cadre de FIDA11, de FIDA12 et de FIDA13	1 647 754	27
Améliorer la <b>couverture</b> des évaluations et promouvoir des évaluations porteuses de transformations reflétant l'échelle et la portée des opérations du FIDA, faire preuve de rigueur méthodologique, prêter attention aux questions d'inclusion et de respect des contextes culturels, agir avec souplesse et de manière efficace par rapport aux coûts	3 280 925	53
Collaborer avec la direction, les États membres et les partenaires extérieurs à la fourniture d'un soutien aux <b>capacités d'évaluation</b> et au recours à ces dernières à l'intérieur et à l'extérieur du FIDA	675 628	11
Renforcer la position d'IOE en tant que <b>chef de file reconnu au plan international</b> dans le domaine de l'évaluation des programmes, des politiques et des stratégies de développement rural en accroissant la pertinence de ses travaux, en encourageant des approches novatrices et l'adoption de technologies à l'appui des évaluations et en resserrant la collaboration avec les fonctions d'évaluation d'autres organisations ainsi qu'avec des groupes de réflexion et des universités	568 694	9
<b>Total</b>	<b>6 173 000</b>	<b>100</b>

Note: les pourcentages sont arrondis.

25. **Budget tenant compte des questions de genre.** Les évaluations d'IOE ont accordé une grande importance à l'examen des questions de genre dans le cadre des opérations du FIDA. Le principe central et porteur de transformations du Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui consiste à ne laisser personne de côté, est pleinement pris en compte dans le Manuel de l'évaluation 2022 et dans la stratégie pluriannuelle d'IOE. Le Bureau procède à un examen approfondi de l'égalité femmes-hommes dans le cadre de ses évaluations (notamment de la question du changement porteur de transformations et de l'intersectionnalité). Les estimations présentées dans le tableau 5 se fondent sur les chiffres historiques relatifs au temps consacré par le personnel d'IOE à l'évaluation des résultats opérationnels portant sur l'égalité des sexes et l'avancement des femmes, ainsi que sur le budget utilisé pour la collecte et l'analyse des données, et la présentation et la diffusion des constatations auprès des parties prenantes. Sont également prises en compte dans les estimations les contributions d'IOE aux groupes de travail du FIDA sur l'égalité des sexes et aux initiatives soutenues par les Nations Unies, à l'exemple du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies (ONU-SWAP) pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes, qui offre un cadre de responsabilité permettant d'examiner les progrès accomplis dans ces domaines au sein du système des Nations Unies<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> <https://gendercoordinationandmainstreaming.unwomen.org/un-swap>.

Tableau 5  
**Budget 2025 tenant compte des questions de genre**

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Budget proposé pour 2025</i>	<i>Composante genre (%)</i>	<i>Composante genre (USD)</i>
<b>Dépenses hors personnel</b>			
ARIE, ENI, évaluations thématiques, synthèses d'évaluations et examens au niveau institutionnel, dont l'initiative SWAP pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes	678 000	15	101 700
Évaluations infrarégionales et ESPP	1 020 000	14	142 800
Évaluations au niveau des projets (évaluations groupées, EvPP, VRAP et évaluations de l'impact)	330 000	12	39 600
Partage des savoirs, publication, communication, diffusion des résultats des évaluations et partenariats	278 000	10	27 800
Développement des capacités d'évaluation, formation et autres coûts	214 000	10	21 400
Marge pour les travaux d'évaluation non prévus	20 000	10	2 000
<b>Sous-total des dépenses hors personnel</b>	<b>2 540 000</b>		<b>335 300</b>
<b>Dépenses de personnel</b>			
Coordonnateur-trice pour les questions de genre et coordonnateur-trice suppléant-e pour les questions de genre*	325 000	15,0	48 750
Autres membres du personnel chargés de l'évaluation	3 308 000	11,0	363 880
<b>Sous-total des dépenses de personnel</b>	<b>3 633 000</b>	<b>11,4</b>	<b>412 630</b>
<b>Total</b>	<b>6 173 000</b>	<b>12,1</b>	<b>747 930</b>

\* Dans l'hypothèse de la collaboration d'un-e fonctionnaire P-4 et de deux fonctionnaires P-3.

## V. Projet de budget pour IOE et considérations pour l'avenir

26. **Projet actuel.** Le budget total proposé pour 2025 s'élève à 6,173 millions d'USD, un chiffre légèrement supérieur au budget approuvé pour 2024 (6,144 millions d'USD). En valeur nominale et en valeur réelle, le budget total d'IOE a diminué depuis 2010 (figure 1).
27. Le budget d'IOE en pourcentage du budget administratif du FIDA a diminué pendant les dix dernières années (figure 2), grâce à divers gains d'efficacité (par exemple, rationalisation des missions, optimisation de l'utilisation des entretiens à distance, organisation d'ateliers virtuels à la conclusion des ESPP, et participation ciblée aux réunions internationales jugées prioritaires). Les missions principales de collecte de données sont menées en personne.

Figure 1  
**Budget d'IOE (2010-2025)**  
(en USD)

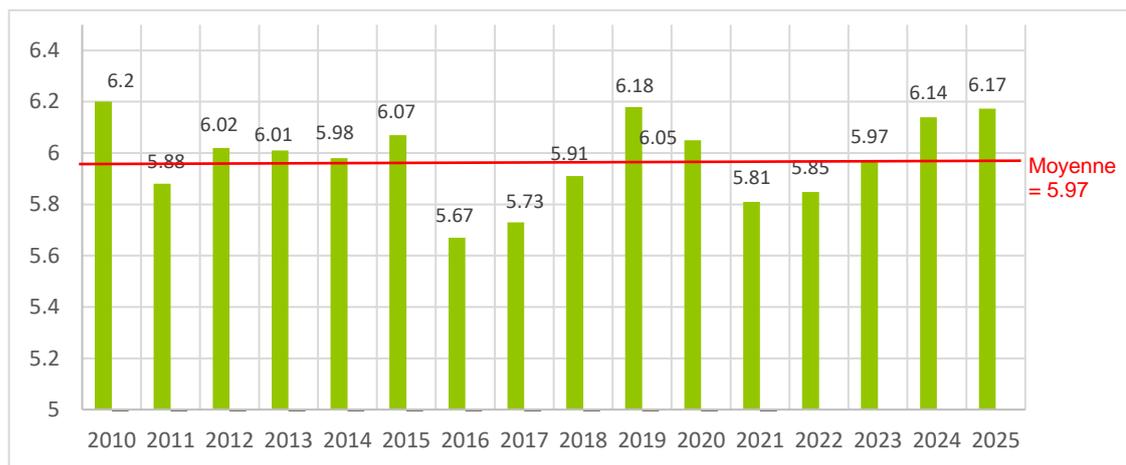
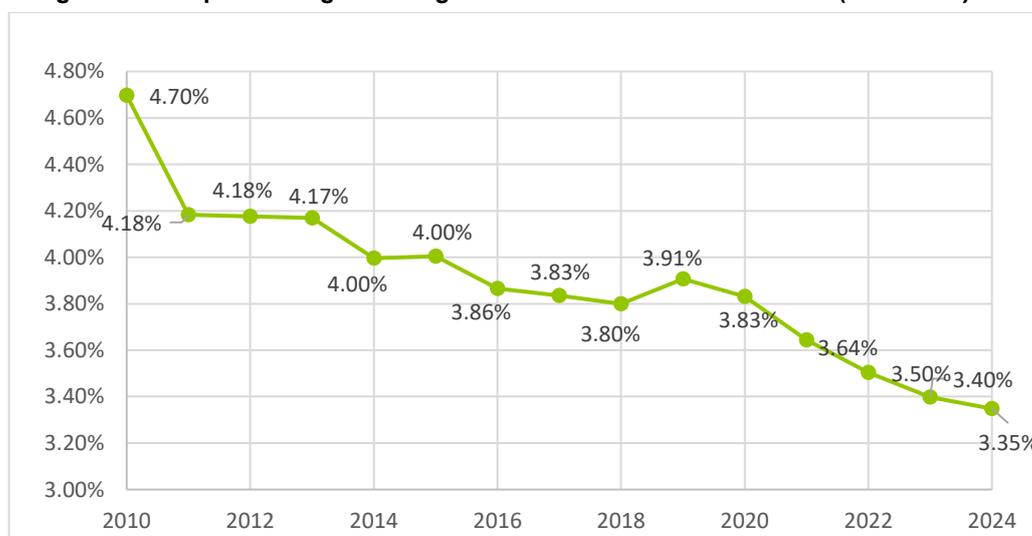


Figure 2  
**Budget d'IOE en pourcentage du budget administratif ordinaire du FIDA (2010-2024)**



28. Le plafond budgétaire d'IOE est fixé à 0,90% du montant du programme de prêts et dons du FIDA. Ainsi qu'en a décidé le Conseil d'administration à sa cent trente et unième session, le ratio en pourcentage entre le budget et le montant moyen du programme de prêts et dons est calculé sur les trois ans correspondant à la période de reconstitution des ressources considérée. Au moment où le présent document a été élaboré, le montant total anticipé du programme de prêts et dons pour la période couverte par FIDA13 (2025-2027) s'établissait à 3,354 milliards d'USD, un chiffre identique à celui de FIDA12. Cela correspond à 1,118 milliard d'USD par an sur une période de trois ans. Le budget de 6,173 millions d'USD proposé pour IOE représente donc approximativement 0,55% du programme de prêts et dons du FIDA, soit un montant bien inférieur au plafond. Des prévisions révisées seront présentées dans la version amendée du présent document qui sera soumise au Comité de l'évaluation en octobre 2024, puis au Comité d'audit et au Conseil d'administration en novembre et décembre 2024 respectivement.
29. Les règles budgétaires du FIDA permettent de procéder au report de montants limités du budget administratif du FIDA et du budget d'IOE d'une année sur l'autre. Le montant du report destiné à IOE sera conforme à l'accord relatif au budget administratif du FIDA, et son utilisation respectera les orientations institutionnelles en la matière.

## Hypothèses relatives à l'inflation pour 2025

1. Comme les années précédentes, le FIDA appliquera des coefficients de prix différenciés au budget pour 2025, étant donné que l'inflation aura des effets variables sur les diverses catégories de dépenses.
2. On trouvera ci-après des précisions sur les hypothèses de hausse des prix et les justifications correspondantes.
  - **Dépenses de personnel.** L'effet du raffermissement de l'euro sur le taux de change (calculé à partir de la moyenne sur 12 mois du taux de change EUR/USD des Nations Unies) aura un léger effet à la hausse sur l'augmentation de prix attendue qui doit être intégrée dans la révision des coûts standard. En outre, la légère augmentation attendue des indemnités de poste et d'autres composantes de la rémunération pourrait entraîner une hausse des coûts standard de personnel. Au stade de la planification, il est proposé d'utiliser un coefficient de prix de 1,5% pour ajuster les dépenses de personnel.
  - **Coûts relatifs aux services de consultants.** La direction a analysé les données relatives aux contrats de tous les consultants de 2023 à mi-2024 et calculé l'augmentation moyenne des honoraires journaliers versés à chaque personne ayant travaillé pour le FIDA pendant au moins deux des trois années. La direction propose ainsi un coefficient de hausse des prix de 4,22% pour cette catégorie de dépenses.
  - **Frais de voyage.** La société de gestion des voyages effectuera une analyse approfondie des prix et des tendances du secteur, qui informera la version finale du budget; une augmentation des prix de 2,5% est prévue pour cette catégorie, sur la base de données préliminaires.
  - **Coût des services informatiques.** Pour cette catégorie, conformément à la méthodologie approuvée, la moyenne de l'indice des prix à la consommation dans le monde publié par le Fonds monétaire international et de l'indice des prix à la consommation de l'Italie publié par l'Institut national de statistiques italien a été utilisée. En se basant sur les données disponibles les plus récentes, on aboutit à un ajustement pondéré de 3,35% au titre de l'inflation pour ces composantes de coûts.
  - **Autres dépenses.** Cette catégorie de dépenses comprend les sous-catégories suivantes:
    - gestion des installations;
    - autres dépenses de personnel;
    - dépenses de formation;
    - coûts d'interprétation et de traduction;
    - dépenses administratives;
    - dépenses relatives aux institutions coopérantes.

La direction a appliqué une majoration de 3,35% à toutes les sous-catégories de la catégorie « Autres dépenses », à l'exception des « autres dépenses de personnel », pour lesquelles une augmentation de 1,5% a été appliquée, conformément à l'ajustement applicable aux dépenses de personnel.

## Échantillon indicatif de produits planifiés dans le budget ordinaire proposé pour 2025, par pilier de résultats

(En millions d'USD)

<i>Description des piliers</i>	<i>Produits planifiés</i>	<i>Composante budgétaire</i>	<i>Aperçu général 2025 Estimation</i>
<b>Pilier 1. Exécution des programmes de pays</b>	<b>Programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) et notes de stratégies de pays</b>	<b>Personnel</b>	<b>64,29</b>
		<b>Hors personnel</b>	<b>44,73</b>
	i) 23 nouveaux COSOP et 3 notes de stratégie de pays (y compris des évaluations de la fragilité le cas échéant)		
	ii) examens à mi-parcours de 9 COSOP, examens à l'achèvement de 13 COSOP et examen à l'achèvement de 4 notes de stratégie de pays		
	iii) 39 examens annuels de COSOP		
	<b>Conception de projet:</b>		
	iv) 28 nouvelles conceptions de projets approuvées et 4 opérations de financement additionnel financées sur le budget 2025; 8 projets approuvés financés par le budget 2024		
	v) Conception de 4 opérations non souveraines		
	vi) 3 nouvelles missions de vérification préalable d'opérations non souveraines		
	vii) 1 plateforme d'organisations paysannes (opération non souveraine)		
	<b>Supervision de projets et appui à l'exécution:</b>		
	viii) Au total, environ 500 missions de supervision et d'appui à l'exécution, en particulier sur le respect des procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC):		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 45 démarrages de projets</li> <li>• 188 supervisions complètes</li> <li>• 25 supervisions partielles</li> <li>• 11 examens à mi-parcours de projets</li> <li>• 188 missions d'appui à l'exécution</li> <li>• 38 missions d'achèvement de projets</li> </ul>		
	<b>Échantillon de produits autres que des prêts et de frais d'appui:</b>		
	ix) Mise en œuvre d'un nouveau plan d'action pour les jeunes		
	x) Mise en œuvre d'une nouvelle politique pour l'égalité femmes-hommes en 2025		
	xi) Livraison d'environ 150 produits issus de l'examen des politiques opérationnelles pour les opérations dans les pays		
	xii) Production de 495 aide-mémoires détaillés et rapports de performance ou d'achèvement		
	xiii) Contribution active à 82 études sur les politiques, forums et collaborations stratégiques afin d'assurer un suivi complet des projets et un appui aux politiques		
	xiv) PESEC, passation de marchés, Académie des opérations du FIDA et autres formations sur l'exécution opérationnelle		
	xv) Location des locaux pour les bureaux de pays et les bureaux de liaison du FIDA/services communs fournis et accords avec les pays hôtes conclus avec les gouvernements concernés, y compris la mise en place des bureaux régionaux pour l'Asie et le Pacifique et l'Amérique latine et les Caraïbes.		
<b>Sous-total pilier 1. Exécution des programmes de pays</b>			<b>109,02</b>

<b>Pilier 2. Acquisition et diffusion des savoirs, participation à l'élaboration des politiques</b>	<b>Échantillon de produits liés à la gestion des connaissances, et frais d'appui:</b>	<b>Personnel</b>	<b>10,76</b>
	i) Diffusion du Rapport sur le développement rural 2025 (qui met l'accent sur le financement), en amont du Forum sur le financement du développement	<b>Hors personnel</b>	<b>3,84</b>
	ii) Engagement du FIDA en matière de changements climatiques pris au titre de FIDA13 honoré à la COP30 au Brésil		
	iii) Organisation du Forum des peuples autochtones au FIDA		
	iv) Réalisation de 10 études d'impact liées à FIDA13		
	v) Achèvement et diffusion de l'ensemble des évaluations d'impact de FIDA12		
	vi) Développement d'un indicateur d'impact écologique lié à l'engagement pris au titre de FIDA13		
	vii) Production de notes de stratégie et d'éclairage politique, y compris des produits de gestion des connaissances sur le secteur privé, les technologies de l'information et de la communication pour le développement et d'autres domaines thématiques, dont la recherche et les évaluations d'impact		
	viii) Organisation de manifestations consacrées au partage des connaissances aux niveaux mondial, régional et national, y compris des événements liés aux thèmes transversaux		
	ix) Achèvement d'un inventaire des pêcheries		
x) Élaboration de directives en matière d'innovation			
<b>Sous-total pilier 2. Acquisition et diffusion des savoirs, participation à l'élaboration des politiques</b>			<b>14,60</b>
<b>Pilier 3: Capacité et instruments financiers</b>	<b>Échantillon de produits financiers et de frais d'appui:</b>	<b>Personnel</b>	<b>9,00</b>
	i) Appui à la mise en œuvre des éléments du plan d'action de la stratégie financière découlant du Programme 2030 et au-delà, et discussion stratégique sur la stratégie financière avec le Conseil d'administration en septembre 2024	<b>Hors personnel</b>	<b>1,43</b>
	ii) Achèvement des travaux préparatoires en vue d'une utilisation efficace des produits dérivés		
	iii) Fonction de garantie pour les activités de financement et d'investissement		
	iv) Mise en œuvre complète de la fonction de gestion actif-passif		
	v) Conformité avec les normes internationales d'information financière (IFRS) en constante évolution assurée		
	vi) Dispositions financières et systémiques mises en place pour les nouveaux fonds et initiatives supplémentaires, y compris l'amélioration des systèmes de paie et de paiement existants		
	vii) Développement du projet TRACE, qui utilise la technologie de la chaîne de blocs pour la traçabilité des décaissements		
	viii) Pilotage de nouveaux produits financiers (par exemple, des garanties partielles de crédit) avec diverses activités d'appui		
	ix) Traitement de sujets stratégiques tels que la réorientation des droits de tirage spéciaux, la mise en place d'un mécanisme de financement à donateur unique et l'accréditation du FIDA auprès du Fonds de lutte contre les pandémies		
x) Participation aux conférences et réunions des Nations Unies, des institutions financières internationales et des réseaux thématiques			
<b>Sous-total pilier 3. Capacité et instruments financiers</b>			<b>10,43</b>

<b>Pilier 4: Fonctions, services et systèmes institutionnels</b>	<b>Échantillon des frais d'appui ou dépenses administratives:</b>	<b>Personnel</b>	<b>29,20</b>
		<b>Hors personnel</b>	<b>26,58</b>
	i) Organisation et tenue des réunions des organes directeurs du FIDA et dialogue		
	ii) Des services de sécurité du Département de la sûreté et de la sécurité de l'Organisation des Nations Unies financés conjointement sont fournis au FIDA partout dans le monde		
	iii) Des services administratifs et institutionnels sont fournis au siège et aux bureaux du FIDA partout dans le monde		
	iv) Le taux de vacance de postes est réduit		
	v) Les systèmes opérationnels et non opérationnels de l'institution sont entretenus, bénéficient d'un soutien technique et sont mis à niveau, y compris en ce qui concerne les licences correspondantes		
	vi) Des services de santé au travail sont assurés et les systèmes médicaux y afférents sont pris en charge		
	vii) Des contenus web, graphiques et vidéo à des fins de communication sur des canaux multiples sont produits		
	viii) Coordination et édition des publications et documents du FIDA (Rapport annuel, fiches d'information des pays donateurs, <i>Le FIDA en quelques mots</i> , <i>Rapport sur le développement rural</i> , etc.)		
	ix) Mise en œuvre efficace du plan d'action pour les fondations et les partenariats philanthropiques		
	x) 1 cadre stratégique, 1 aperçu général et 1 version finale du budget		
<b>Sous-total Pilier 4: Fonctions, services et systèmes institutionnels</b>			<b>55,78</b>
<b>Total général</b>			<b>189,83</b>

## Cadre de gestion des résultats d'IOE pour 2024<sup>12</sup>

Tableau 1

### Indicateurs clés de performance d'IOE pour 2024

Indicateur clé de performance	Référence	Cible	Réalisations	Commentaires
<b>Adoption des constatations et des recommandations issues des évaluations</b>				
1. Pourcentage des recommandations en partie ou totalement acceptées	99% (Rapport 2020 du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction [PRISMA])	95%	D'après l'autodéclaration de la direction dans le PRISMA (2023): 100% (97% de recommandations totalement acceptées et 3% de recommandations en partie acceptées)	Chiffres tirés du PRISMA
2. Pourcentage de recommandations acceptées issues d'évaluations de haut niveau et mises en œuvre de manière satisfaisante et en temps voulu	s.o.	90%	D'après les observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) sur l'édition 2023 du PRISMA: 53% de recommandations pleinement mises en œuvre, 41% de recommandations en cours de mise en œuvre, 3% de recommandations auxquelles il n'a pas entièrement été donné suite et 3% de recommandations dont l'application est prévue ultérieurement	Sur la base de la vérification semestrielle effectuée par IOE concernant les évaluations de haut niveau <sup>13</sup>
<b>Portée des programmes du FIDA</b>				
3. Nombre de rapports d'évaluation de haut niveau (évaluations au niveau de l'institution [ENI], évaluations thématiques, synthèses d'évaluations, évaluations des stratégies et des programmes de pays [ESPP], et évaluations infrarégionales) publiés dans l'année	6	7-8	7	Calculé sur une base annuelle
4. Proportion de pays faisant l'objet d'opérations et couverts par une évaluation infrarégionale, une évaluation au niveau du pays, une évaluation de la performance du projet (EvPP), une évaluation de l'impact ou une évaluation groupée de projets, sur une base bisannuelle	25% <sup>14</sup> (2019-2020)	28%-33%	37% (2023-2024) <sup>15</sup>	Calculé sur une base semestrielle

<sup>12</sup> Tiré de la stratégie pluriannuelle d'IOE.

<sup>13</sup> En réalité, une vérification est effectuée chaque année depuis 2022 à partir des observations d'IOE sur le rapport PRISMA.

<sup>14</sup> Pays faisant l'objet d'une ESPP: 10; pays faisant l'objet d'une EvPP: 13; nombre moyen de pays faisant l'objet d'opérations en 2019-2020: 92.

<sup>15</sup> Pays faisant l'objet d'une évaluation infrarégionale: 10; pays faisant l'objet d'une ESPP: 12; pays faisant l'objet d'une EvPP: 8; pays faisant l'objet d'une évaluation groupée de projets: 7 (après élimination de 5 doublons); nombre de pays associés à un portefeuille de projets en cours en 2021-2022: 93.

<b>Participation, communication et retours d'information</b>				
5. Retours d'information du Conseil d'administration et des organes subsidiaires	s.o.	Suivi	Les retours d'information sont consignés dans les procès-verbaux du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration et comprennent des remarques encourageantes (exemples à l'annexe V).	À rapporter en termes qualitatifs
6. Retours d'information du Groupe consultatif pour l'évaluation sur la qualité des évaluations	s.o.	Suivi	À présenter dans le rapport annuel du Groupe consultatif pour l'évaluation	À rapporter en termes qualitatifs
7. Activités de collaboration avec la direction et les pouvoirs publics et retours d'information	s.o.	Suivi	Déclarations lors d'activités d'apprentissage (exemples à l'annexe V)	À rapporter en termes quantitatifs et qualitatifs
8. Nombre de visites sur le site Web d'IOE	77 380 (2019)	80 000	109 000	Données quantitatives faisant l'objet d'un suivi par IOE
9. Nombre d'activités d'apprentissage organisées (conjointement ou non) par IOE	8 (2019)	10	12	Comprend les activités menées au FIDA et les activités ouvertes au public
10. Note attribuée à IOE dans le cadre de l'examen annuel du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies (ONU-SWAP) pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes <sup>16</sup>		Note égale ou supérieure à 9,0/12 (correspond au seuil de « dépassement des exigences »)	Note obtenue en 2023: 11,6 (dépasse les exigences)	Note établie au regard de l'ONU-SWAP, reposant sur 10 évaluations d'IOE examinées en 2023
<b>Utilisation des ressources et rapport coût-efficacité</b>				
11. Pourcentage du budget hors personnel utilisé	98,7% (2020)	95%-100%	99,1% (2023)	
12. Ratio entre le budget d'IOE et le programme de prêts et dons du FIDA	0,62% (2020)	≤ 0,90%	0,55% (2024)	Le plafond de 0,90% a été fixé par le Conseil d'administration en 2008.
13. Ratio entre le budget d'IOE et le budget administratif du FIDA	3,64%	Suivi	3,35% (2024)	

<sup>16</sup> Le Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'avancement des femmes est un cadre de responsabilité visant à mesurer, à suivre et à guider les progrès réalisés dans le système des Nations Unies au regard de l'adoption d'un ensemble commun de normes visant l'égalité femmes-hommes et l'avancement des femmes. Il couvre toutes les entités, tous les départements et tous les bureaux des Nations Unies.

## Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2025

Tableau 1  
Programme de travail d'IOE proposé pour 2025, par catégorie d'activités

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour 2025</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
1. Évaluations et examens au niveau de l'institution	ENI de la performance institutionnelle et opérationnelle lors de FIDA11 et de FIDA12	Janv. 2024	Déc. 2025
	Examen rapide au niveau de l'institution de la Politique du FIDA en matière de ressources humaines	Oct. 2025	Sept. 2026
2. Évaluations thématiques	Interventions financées par le FIDA en rapport avec la nutrition humaine	Sept. 2023	Févr. 2025
3. Évaluations infrarégionales	Stratégie et opérations du FIDA dans les petits États insulaires en développement	Juin 2024	Sept. 2025
4. ESPP	Égypte	Juin 2024	Juin 2025
	Bolivie (État plurinational de)	Nov. 2024	Nov. 2025
	Viet Nam	Janv. 2025	Déc. 2025
	Zambie	Janv. 2025	Déc. 2025
	Honduras	Janv. 2025	Déc. 2025
	Tchad	Févr. 2025	Févr. 2026
	Djibouti	Janv. 2025	Déc. 2025
	Zimbabwe	Sept. 2025	Sept. 2026
5. Validations de rapports d'achèvement de projet	Validation de tous les rapports d'achèvement de projet disponibles dans l'année	Janv. 2025	Déc. 2025
6. EVPP	Asie et Pacifique: Cambodge, Projet de promotion de marchés inclusifs en faveur des petits agriculteurs	Févr. 2025	Oct. 2025
	Afrique orientale et australe: Malawi, Programme de production agricole durable	Févr. 2025	Oct. 2025
	Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe: Tadjikistan, Projet communautaire d'appui au secteur agricole	Févr. 2025	Oct. 2025
	Afrique de l'Ouest et du Centre: Nigéria, Programme de développement des filières	Févr. 2025	Oct. 2025

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Activités proposées pour 2025</i>	<i>Date de démarrage</i>	<i>Date d'achèvement prévue</i>
7. Collaboration avec les organes directeurs	Examen de l'exécution du budget-programme de travail axé sur les résultats d'IOE pour 2025, et établissement du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2026 et du plan indicatif pour 2027-2028	Janv. 2025	Déc. 2025
	Troisième examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA	Oct. 2025	Oct. 2026
	Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA (ARIE)	Janv. 2025	Sept. 2025
	Observations d'IOE sur le PRISMA	Juin 2025	Sept. 2025
	Observations d'IOE sur le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE)	Juin 2025	Sept. 2025
	Observations d'IOE sur les politiques et stratégies de la direction	Janv. 2025	Déc. 2025
	Participation aux sessions du Comité de l'évaluation, du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs, à certaines réunions du Comité d'audit et à la visite de pays du Conseil d'administration en 2025	Janv. 2025	Déc. 2025
	Observations d'IOE sur les programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) lorsque les ESPP correspondantes sont disponibles	Janv. 2025	Déc. 2025
8. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, site Web d'IOE et activités de communication	Janv. 2025	Déc. 2025
	Communication des constatations issues des évaluations, diffusion des enseignements et promotion du recours aux évaluations	Janv. 2025	Déc. 2025
	EvalForward et autres plateformes de gestion des connaissances	Janv. 2025	Déc. 2025
9. Partenariats	Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG), Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE), collaboration entre les organismes ayant leur siège à Rome	Janv. 2025	Déc. 2025
	Initiative mondiale pour l'évaluation	Janv. 2025	Déc. 2025
	Collaboration avec des universités, des groupes de réflexion et INTEVAL	Janv. 2025	Déc. 2025
	Contribution aux évaluations d'autres organisations multilatérales ou bilatérales, sous forme de participation à l'examen externe par les pairs, sur demande	Janv. 2025	Déc. 2025
10. Méthode	Mise à jour du nouveau Manuel de l'évaluation et de ses annexes au format électronique	Janv. 2025	Déc. 2025
	Atelier annuel du Groupe consultatif pour l'évaluation	Mai 2025	Oct. 2025
11. Développement des capacités d'évaluation	Collaboration en faveur du développement des capacités d'évaluation dans le contexte de l'Initiative mondiale pour l'évaluation	Janv. 2025	Déc. 2025
	Organisation, dans les pays partenaires, d'ateliers sur les méthodes et les processus d'évaluation (en fonction des demandes)	Janv. 2025	Déc. 2025

## Plan indicatif d'IOE pour 2026-2027

Tableau 1

### Plan indicatif d'IOE proposé pour 2026-2027, par catégorie d'activités\*

Catégorie d'activités	Plan indicatif pour 2026-2027	Année	Observations
	Actions du FIDA soutenues par des fonds supplémentaires	2026-2027	L'objectif est d'examiner les initiatives et les partenariats auxquels le FIDA participe, ainsi que les sources de financement correspondantes, leurs modalités de gestion et leur contribution à la réalisation du mandat du FIDA.
1. Évaluations au niveau de l'institution	Recours aux technologies de l'information et des communications pour les processus institutionnels et l'appui aux programmes	2028	L'objectif est d'examiner l'efficacité et l'efficience des investissements du FIDA en faveur de l'utilisation des technologies de l'information et des communications dans ses processus opérationnels, ainsi que les progrès accomplis dans l'exploitation des technologies numériques pour mieux répondre aux besoins des petits exploitants agricoles et fournir aux États membres et au FIDA des outils plus affûtés à l'appui du suivi-évaluation et des évaluations périodiques approfondies.
2. Évaluations thématiques	Collaboration du FIDA avec le secteur privé	2027	La Stratégie de collaboration du FIDA avec le secteur privé a été approuvée en 2019. Cette évaluation thématique permettra d'évaluer les opérations du FIDA dans le secteur privé.
3. Examen rapide indépendant	Processus <i>ex ante</i> du FIDA visant à assurer la qualité initiale des stratégies et opérations relatives aux pays	2026-2027	L'objectif est d'examiner les processus d'évaluation interne de la qualité des COSOP, des prêts, des dons et d'autres opérations avant soumission aux organes directeurs du FIDA.
4. Évaluations infrarégionales	États touchés par un conflit dans la région Proche-Orient et Afrique du Nord	2026	
5. ESPP	Mozambique	2026	
	Ouganda	2027	
	Côte d'Ivoire	2026	
	Togo	2027	
	Tunisie	2026	
	Jordanie	2027	
	Paraguay	2026	
	Pérou	2027	
	Brésil	2028	

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif pour 2026-2027</i>	<i>Année</i>	<i>Observations</i>
6. Validations de rapports d'achèvement de projet	Validation de tous les rapports d'achèvement de projet disponibles dans l'année	2026-2027	
7. Évaluations groupées de projets	Gestion de l'eau dans la région Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe	2026-2027	
	Pratiques d'agroécologie dans la région Amérique latine et Caraïbes	2026-2027	
8. Évaluations de la performance des projets	Afrique orientale et australe: Burundi, Projet d'appui à l'inclusion financière agricole et rurale au Burundi	2026	
	Afrique orientale et australe: Comores, Projet d'appui à la productivité et à la résilience des exploitations agricoles familiales	2027	
	Afrique de l'Ouest et du Centre: République centrafricaine, Projet de relance de la production agropastorale dans les savanes; ou Sierra Leone, Projet de développement des filières agricoles	2026	
	Afrique de l'Ouest et du Centre: Niger, Programme de développement de l'agriculture familiale dans les régions de Maradi, Tahoua et Zinder ou Projet de renforcement de la résilience des communautés rurales face à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle au Niger; ou Gambie, Projet « Des organisations résilientes en faveur d'une agriculture paysanne porteuse de transformation »	2027	
	Amérique latine et Caraïbes: Nicaragua, Projet de développement durable des familles rurales dans le Couloir sec du Nicaragua	2026	
	Amérique latine et Caraïbes: Belize, Programme de résilience du monde rural au Belize	2027	
	Asie et Pacifique: Chine, Projet de réduction pérenne de la pauvreté grâce au développement des entreprises agroalimentaires dans le sud du Shaanxi	2026	
9. Collaboration avec les organes directeurs	Rapport annuel sur l'ARIE	2026-2027	
	Examen <i>ex post</i> de la mise en œuvre des recommandations issues d'évaluations stratégiques déterminées	2026-2027	
	Établissement du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2026 et du plan indicatif pour 2027-2028	2026-2027	
	Observations d'IOE sur le PRISMA	2026-2027	
	Observations d'IOE sur le RIDE	2026-2027	

<i>Catégorie d'activités</i>	<i>Plan indicatif pour 2026-2027</i>	<i>Année</i>	<i>Observations</i>
	Observations d'IOE sur un certain nombre de politiques et de stratégies opérationnelles du FIDA élaborées par la direction et soumises au Comité de l'évaluation pour examen	2026-2027	
	Participation à toutes les sessions du Comité de l'évaluation, du Conseil d'administration et du Conseil des gouverneurs et à la visite annuelle de pays du Conseil d'administration	2026-2027	
	Atelier annuel du Groupe consultatif pour l'évaluation	2026-2027	
	Observations d'IOE sur les COSOP lorsque les évaluations de programme de pays ou les ESPP correspondantes sont disponibles	2026-2027	
10. Activités de communication et de gestion des savoirs	Rapports d'évaluation, site Web d'IOE et activités de communication	2026-2027	
	Communication des constatations issues des évaluations et diffusion des enseignements	2026-2027	
	Promotion du recours aux évaluations	2026-2027	
	EvalForward et autres plateformes de gestion des connaissances	2026-2027	
11. Partenariats	ECG, GNUE	2026-2027	
	Initiative mondiale pour l'évaluation	2026-2027	
	Collaboration en matière d'évaluation entre les organismes ayant leur siège à Rome	2026-2027	
	Contribution aux évaluations d'autres organisations multilatérales ou bilatérales, sous forme de participation à l'examen externe par les pairs, sur demande	2026-2027	
	Collaboration avec des universités, des groupes de réflexion et INTEVAL	2026-2027	
12. Développement des capacités d'évaluation	Renforcement des capacités des États membres	2026-2027	

\* Les thèmes et le nombre d'évaluations thématiques, d'ENI, d'ESPP, d'évaluations groupées de projets, d'évaluations infrarégionales et de synthèses d'évaluations sont donnés à titre indicatif; les priorités et le nombre effectif d'évaluations à entreprendre en 2026 et en 2027 seront confirmés ou arrêtés respectivement en 2025 et 2026.

## Produits d'IOE

1. La présente annexe décrit l'éventail des produits d'IOE entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2023, et rend compte des progrès réalisés dans les domaines du leadership et de la stratégie, de l'état d'avancement des produits établis, de la création de nouveaux produits, de l'amélioration des capacités du personnel et de la communication. Les travaux ont été axés à la fois sur l'interne et sur l'externe, sachant qu'IOE opère au sein d'une architecture de surveillance mondiale comprenant les fonctions d'évaluation et de surveillance indépendantes d'autres institutions financières internationales et du GNUE.

### A. Améliorer la couverture de l'évaluation

2. Conformément à la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE, l'un des objectifs stratégiques fixés pour la période 2022-2027 consiste à améliorer la couverture de l'évaluation et à promouvoir des évaluations porteuses de transformations reflétant l'échelle et la portée des opérations du FIDA, à faire preuve de rigueur méthodologique, à prêter attention aux questions d'inclusion et de respect des contextes culturels, et à agir avec souplesse et de manière efficace par rapport aux coûts.
3. Dans ce contexte, entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2023, IOE a achevé 47 rapports. Parmi eux, 35 étaient accessibles au public sur le site Web d'IOE et 12 étaient en attente de publication au 31 décembre 2023.

#### Rapports publiés

- **Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA.** L'ARIE 2023 est la 21<sup>e</sup> édition du rapport. Il dresse une analyse des notations de la performance extraites de 288 évaluations au niveau des projets et de 45 ESPP, ainsi que des constatations issues des ENI, des évaluations thématiques et des évaluations groupées de projets. Le rapport confirme nombre des observations formulées les années précédentes. Par exemple, la performance varie selon le critère d'évaluation considéré, les notes les plus élevées étant attribuées à la gestion de l'environnement et des ressources naturelles et à l'adaptation aux changements climatiques, tandis que la performance est la moins bonne au regard de l'efficacité. Le rapport relève que la performance enregistrée en ce qui concerne l'efficacité et l'impact sur la pauvreté rurale s'est considérablement dégradée depuis 2018, en particulier pour les projets menés dans les situations de fragilité.
- **Évaluation au niveau de l'institution sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation.** Ce rapport de 2023 fait suite à l'évaluation menée par IOE sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation et les mesures prises par le Fonds dans ce domaine sur la période 2003-2015. Selon les constatations de l'évaluation, la décentralisation est nécessaire pour améliorer les résultats en matière de développement sur le terrain. Toutefois, elle doit être menée selon la bonne démarche et doit permettre de réaliser ce potentiel. Les efforts de décentralisation déployés depuis 2016 ont bénéficié d'un soutien et d'un engagement solides de la haute direction du FIDA. Néanmoins, il apparaît clairement qu'il faut renforcer la planification stratégique, adopter une démarche prudente d'allocation des ressources et adapter la présence du FIDA dans les pays de sorte qu'elle soit adaptée à l'objectif visé.
- **Évaluation infrarégionale des pays en situation de fragilité en Afrique de l'Ouest et du Centre: enseignements tirés des activités du FIDA dans les pays du G5 Sahel et dans le nord du Nigéria.** Pour sa première évaluation infrarégionale, IOE a cherché à apprécier la façon dont l'action et l'appui du FIDA ont contribué à résoudre des défis communs en matière de développement rural dans six pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre: le

Burkina Faso, le Mali, la Mauritanie, le Niger, le nord du Nigéria et le Tchad. L'évaluation infrarégionale, dont le thème central était les situations de fragilité, a mis en évidence cinq catégories de facteurs de fragilité: les problèmes socioéconomiques, les perturbations sociales, les questions liées à l'environnement et aux changements climatiques, les faiblesses institutionnelles et la précarité des contrats sociaux, ainsi que l'insécurité et les conflits.

- **Évaluation groupée de projets portant sur le développement des entreprises rurales.** Il s'agit de la première évaluation groupée de projets menée par IOE. Le thème retenu pour cette évaluation, à savoir le développement des entreprises rurales, reflète les domaines d'intérêt thématiques définis dans le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025, qui incluent la diversification des entreprises rurales et des possibilités d'emploi. L'évaluation groupée était axée sur les quatre projets en cours dans les domaines de l'entrepreneuriat rural, du développement des entreprises et de la création d'emplois au Bangladesh, au Cameroun, au Ghana et au Népal.
- **Évaluation groupée de projets portant sur la finance rurale dans la région Afrique orientale et australe.** L'évaluation groupée porte sur trois projets consacrés à la finance rurale dans la région Afrique orientale et australe: le Programme de diffusion des innovations et techniques financières en milieu rural au Kenya; le Programme d'élargissement du financement rural en Zambie; le Programme d'intermédiation financière rurale – Phase II en Éthiopie. Les trois projets visaient à réduire les taux de pauvreté des petits exploitants agricoles et à améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition des ménages ruraux en renforçant l'offre de services financiers, par l'entremise d'un éventail varié de stratégies.
- **Note de synthèse d'évaluations sur le ciblage dans les projets appuyés par le FIDA.** IOE a élaboré sa première note de synthèse d'évaluations sur le ciblage dans les projets appuyés par le FIDA. La note de synthèse regroupait les éléments factuels issus des évaluations menées par IOE concernant les résultats obtenus et les difficultés rencontrées par le Fonds en matière de ciblage des populations rurales pauvres, et visait à livrer des éclairages opportuns en vue de l'actualisation de la Politique du FIDA relative au ciblage de la pauvreté. La note de synthèse confirme que le ciblage des populations rurales pauvres est au cœur de la mission du FIDA et de la concrétisation de son avantage relatif. Les directives opérationnelles du FIDA relatives au ciblage, révisées en 2019, sont mieux alignées sur le Programme 2030 et l'engagement à ne laisser personne de côté.
- **Évaluations des stratégies et programmes de pays.** Une ESPP a pour objectif principal d'évaluer la performance et les résultats de la stratégie et des opérations menées dans un pays et de fournir des enseignements et des recommandations pour faciliter la préparation de la prochaine stratégie du pays en question. Ce type d'évaluation est principalement utilisé par les directeurs et directrices de division, les directeurs et directrices de pays, les équipes de pays et les pouvoirs publics. Au cours de la période considérée, IOE a publié quatre rapports relatifs aux ESPP:
  - ESPP pour l'Ouzbékistan;
  - ESPP pour l'Eswatini;
  - ESPP pour le Malawi;
  - ESPP pour l'Indonésie.

- **Évaluations de la performance des projets.** Une EvPP a pour objectif premier d'évaluer la performance et les résultats des opérations au niveau des projets financés par le FIDA. Ce type d'évaluation est principalement utilisé par les directeurs et directrices régionaux, les directeurs et directrices de pays, les conseillers et conseillères techniques, le personnel opérationnel et les représentants et représentantes des pouvoirs publics. Au cours de la période considérée, IOE a publié quatre rapports relatifs aux EvPP:
  - Projet d'augmentation des revenus ruraux par l'amélioration des marchés (Égypte);
  - Projet national de promotion de l'entrepreneuriat rural (Togo);
  - Programme d'amélioration de la productivité des petits exploitants (Zambie);
  - Projet de développement rural coopératif dans la région orientale (Cuba).
  
- **Validations de rapports d'achèvement de projet.** La validation d'un rapport d'achèvement de projet a pour objectif premier de valider les rapports d'achèvement de projet établis par la direction du FIDA. Elle est principalement utilisée par IOE et la direction du FIDA à des fins d'établissement de rapports et de retour d'informations. Au cours de la période considérée, IOE a publié 21 rapports relatifs aux validations de rapports d'achèvement de projet:
  - Programme national pour la sécurité alimentaire et le développement rural de l'Imbo et du Moso (Burundi);
  - Projet de gestion participative des ressources naturelles et de développement rural du Nord, Centre-Nord et Est (Burkina Faso);
  - Projet de développement de la pêche et de l'aquaculture continentales (Congo);
  - Projet de formation professionnelle, d'insertion et d'appui à l'entrepreneuriat des jeunes ruraux (Mali);
  - Projet d'appui à la pêche artisanale et à l'aquaculture (Angola);
  - Programme de services agricoles pour l'innovation, la résilience et la vulgarisation (Cambodge);
  - Projet de relèvement de l'agriculture (Angola);
  - Projet en faveur de l'accès aux services financiers des populations rurales qui en sont habituellement exclues (Ouganda);
  - Projet relatif à la pêche, aux ressources côtières et aux moyens d'existence (Philippines);
  - Programme de promotion des marchés ruraux (Mozambique);
  - Programme d'appui à la commercialisation des produits de l'élevage et à la résilience (Soudan);
  - Projet en faveur de partenariats productifs dans le secteur de l'agriculture (Papouasie-Nouvelle-Guinée);
  - Programme de soutien aux pôles de microentreprises rurales et aux économies régionales (Madagascar);
  - Projet de renforcement des acteurs ruraux de l'économie populaire et solidaire (Équateur);
  - Programme de développement des filières – Phase II (Burundi);
  - Programme de développement rural des zones de montagne – Phase I (Maroc);
  - Projet de développement durable dans la région semi-aride de l'État de Piauí (Brésil);

- Projet d'appui à la promotion de services financiers ruraux adaptés (Bénin);
- Projet d'autonomisation et de promotion des moyens de subsistance des populations tribales du Jharkhand (Inde);
- Programme de développement agropastoral et de promotion des initiatives locales pour le Sud-Est – Phase II (Tunisie);
- Projet national de développement de l'agriculture (Érythrée).

### **Rapports achevés**

- Évaluations de stratégies et programmes de pays
  - Guinée-Bissau
  - Éthiopie
  - Kirghizistan
  - Chine
  - Colombie
- Évaluations de la performance des projets
  - Programme en faveur de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et de l'intégration aux marchés dans le sud du Laos (République démocratique populaire lao)
- Validations de rapports d'achèvement de projet
  - Programme d'appui aux pôles d'approvisionnement de Kinshasa en produits vivriers et maraîchers (Congo)
  - Projet d'amélioration des services publics pour le développement territorial durable dans les zones d'influence des fleuves Apurímac, Ene et Mantaro (Pérou)
  - Projet de finance rurale à assise communautaire (Libéria)
  - Projet d'appui stratégique en faveur de la sécurité alimentaire et de la nutrition (République démocratique populaire lao)
  - Programme d'appui à l'infrastructure et à la finance rurale (Arménie)
  - Projet de gestion des ressources naturelles dans le bassin hydrographique du Haut Tana (Kenya)

## **B. Collaborer stratégiquement avec les organes de gouvernance et la direction du FIDA**

4. Conformément à la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE, l'un des objectifs stratégiques fixés pour la période 2022-2027 consiste à collaborer avec la direction, les États membres et les partenaires extérieurs à la fourniture d'un soutien aux capacités d'évaluation et au recours à ces dernières à l'intérieur et à l'extérieur du FIDA.
5. Dans ce contexte, au cours de la période considérée, IOE a attaché une importance croissante à la collaboration avec les États membres et la direction du FIDA, dans le but de promouvoir davantage l'apprentissage, l'obligation de rendre compte et la réflexion par le truchement d'une évaluation indépendante. Ces efforts se sont concrétisés par une série d'ateliers d'apprentissage au niveau institutionnel et au niveau du pays et par une mission sur le terrain du Conseil d'administration, en plus de l'action menée à travers la structure de gouvernance du FIDA, au sein du Conseil des gouverneurs, du Conseil d'administration, du Comité de l'évaluation et du Comité d'audit.

**Ateliers d'apprentissage au niveau institutionnel**

- Activité d'apprentissage sur l'évaluation infrarégionale des activités du FIDA dans les pays du G5 Sahel et le nord du Nigéria
- Activité d'apprentissage sur l'évaluation groupée de projets portant sur le développement des entreprises rurales
- Activité d'apprentissage sur l'évaluation groupée de projets portant sur la finance rurale dans la région Afrique orientale et australe
- Activité d'apprentissage sur l'évaluation au niveau de l'institution de 2023 sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation

**Ateliers d'apprentissage dans les pays**

- Kirghizistan, 1<sup>er</sup> mars 2023
- Colombie, 21 mars 2023
- Éthiopie, 6 juin 2023
- Chine, 23 juin 2023

**Mission du Conseil d'administration sur le terrain**

6. Le Directeur d'IOE s'est joint à une délégation de haut niveau composée de membres du Conseil d'administration et de cadres supérieurs du FIDA pour une visite de travail en Ouganda du 27 novembre au 2 décembre 2023. Au cours de la mission, la délégation a rencontré des responsables gouvernementaux de haut niveau et s'est rendue dans des sites abritant des projets appuyés par le FIDA dans le pays pour constater les progrès accomplis et rencontrer des membres de la population locale et des agriculteurs.

**Gouvernance du FIDA**

- Conseil des gouverneurs
  - À sa quarante-sixième session tenue le 15 février, le Conseil des gouverneurs du FIDA a approuvé le budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2023 et le plan indicatif pour 2024-2025 d'IOE.
- Conseil d'administration
  - La cent trente-huitième session du Conseil d'administration s'est tenue les 10 et 11 mai. Parmi les points examinés figurait l'ENI sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation. Les membres du Conseil ont aussi examiné la nouvelle politique du FIDA concernant le ciblage, fondée notamment sur les éclairages de la note de synthèse produite par IOE à ce sujet.
  - Les 12 et 13 septembre s'est tenue la cent trente-neuvième session du Conseil d'administration. Parmi les points examinés figuraient l'aperçu du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2024 et le plan indicatif pour 2025-2026 d'IOE, ainsi que l'ARIE 2023.
  - La cent quarantième session du Conseil d'administration s'est tenue les 11 et 12 décembre. À cette occasion, le budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2024 et le plan indicatif pour 2025-2026 d'IOE ont été approuvés.
- Comité de l'évaluation
  - La cent vingtième session du Comité de l'évaluation s'est tenue le 4 avril. Parmi les points examinés figuraient le document d'orientation relatif à l'évaluation thématique de la contribution du FIDA à l'égalité femmes-hommes et à l'avancement des femmes, l'ENI 2022 sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation et le document d'orientation relatif à l'ENI sur les pratiques de gestion des connaissances au FIDA.

- La cent vingt et unième session du Comité de l'évaluation s'est tenue le 21 juin. À cette occasion, les rapports suivants ont été présentés et accueillis favorablement: l'ESPP pour la République kirghize; l'ESPP pour la Guinée-Bissau; l'ESPP pour la Colombie.
- Le 5 septembre, à la cent vingt-deuxième session du Comité de l'évaluation, les documents ci-après ont été présentés et accueillis favorablement: l'ESPP pour la Chine; les observations d'IOE sur le PRISMA; l'ARIE de 2023; l'aperçu du budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2024 et le plan indicatif pour 2025-2026 d'IOE; les observations d'IOE sur le RIDE
- La cent vingt-troisième session du Comité de l'évaluation s'est tenue le 6 octobre. Parmi les points accueillis favorablement figuraient: l'ESPP pour l'Éthiopie; l'examen du Cadre de gestion des résultats de FIDA12; le programme provisoire du Comité de l'évaluation pour 2024; l'examen de la suite donnée à la réponse de la direction concernant l'ENI de l'architecture financière du FIDA menée en 2018; le budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2024 et le plan indicatif pour 2025-2026 d'IOE.
- Comité d'audit
  - La cent soixante et onzième réunion du Comité d'audit s'est tenue le 20 novembre. À cette occasion, le budget-programme de travail axé sur les résultats pour 2024 et le plan indicatif pour 2025-2026 d'IOE ont été présentés et accueillis favorablement.

## C. Développer et approfondir le rôle de chef de file d'IOE en matière de mise en place d'évaluations mondiales

7. Conformément à la stratégie d'évaluation pluriannuelle d'IOE, l'un des objectifs stratégiques fixés pour la période 2022-2027 consiste à renforcer la position d'IOE en tant que chef de file reconnu au plan international dans le domaine de l'évaluation des programmes, des politiques et des stratégies de développement rural en accroissant la pertinence de ses travaux, en encourageant des approches novatrices et l'adoption de technologies à l'appui des évaluations et en resserrant la collaboration avec les fonctions d'évaluation d'autres organisations ainsi qu'avec des groupes de réflexion et des universités.
8. Dans ce contexte, au cours de la période considérée, une série d'initiatives visant à améliorer la qualité des évaluations du FIDA dans son ensemble ont été menées à bien, chacune d'entre elles introduisant un élément visant à soutenir une planification efficace et une compréhension terminologique et méthodologique commune, et à renforcer les capacités du personnel.
  - **Amélioration de la qualité des évaluations d'IOE - Manuel de l'évaluation du FIDA. Annexe consacrée à la communication des constatations issues des évaluations.** IOE a joint une annexe à la troisième édition du Manuel de l'évaluation du FIDA. En une dizaine de pages, le document parvient à expliquer les raisons pour lesquelles les neurosciences peuvent être appliquées au domaine de l'évaluation pour améliorer l'efficacité de la communication. Les principaux éclairages et perspectives que nous offre cette discipline complexe sont décrits dans des termes simples et selon une approche intuitive. Axé sur la dimension pratique et l'applicabilité des notions examinées, le document propose, à la fin de chaque chapitre concis, des mesures concrètes et des étapes de mise en œuvre.
  - **Formation en ligne sur les neurosciences.** IOE a mis en place une formation en ligne entièrement interactive, pour accompagner la publication de l'annexe consacrée à la communication des constatations issues des évaluations. À travers une expérience audiovisuelle immersive, les usagers

apprendront à mettre en pratique les principes inspirés des neurosciences pour améliorer l'efficacité de leur démarche de communication. Le cours pourrait être utile au personnel du FIDA et d'IOE, aux consultants, aux spécialistes de l'évaluation externe et du développement rural, ainsi qu'aux autorités nationales et aux organismes d'exécution.

- **Groupe consultatif pour l'évaluation d'IOE.** Le Groupe consultatif pour l'évaluation mis en place par IOE a tenu son deuxième atelier annuel du 14 au 15 novembre 2023. Le Groupe a indiqué que, parmi les processus d'évaluation appliqués au sein des organisations internationales de développement, ceux d'IOE figuraient parmi les meilleurs. Au cours de l'atelier, des exposés ont été présentés sur la formulation et le suivi des recommandations d'IOE, sur le principe consistant à « ne laisser aucun savoir de côté », et sur le financement de l'adaptation aux changements climatiques. Ont assisté à l'atelier d'éminents représentants de pays siégeant au Comité de l'évaluation du FIDA, ainsi que des représentants de la direction du FIDA.
- **Publications de travaux de recherche.** IOE améliore la qualité des produits d'évaluation au moyen de plusieurs nouvelles publications de travaux de recherche sur des questions de fond. Chacune de ces publications vise à renforcer les fondements conceptuels et méthodologiques de l'évaluation indépendante au FIDA. Les nouvelles publications d'IOE en 2023 comprennent notamment:
  - **Collection Documents de recherche.** Geospatial tools and applications to support IOE (Outils géospatiaux et applications à l'appui des travaux d'IOE);
  - **Collection Notes thématiques.** Technical note on the use of geographical information systems from the Ethiopia CSPE (Note technique sur l'utilisation des systèmes d'information géographique lors de l'ESPP pour l'Éthiopie).
- **Personnel d'IOE.** Le perfectionnement professionnel des membres du personnel d'IOE a été renforcé: de nouveaux agents ont été recrutés et un processus de formation continue et de développement des compétences a été mis en place.

### Professionnalisation

- **Groupe de coopération pour l'évaluation.** Les 27 et 28 mars 2023, IOE a participé à la réunion de printemps de l'ECG, organisée à Washington. Il a apporté des contributions sous diverses formes lors de différents débats tenus à plusieurs niveaux. M. Naidoo, Directeur d'IOE, a présenté un exposé sur le premier thème retenu pour la réunion, à savoir les possibilités et les défis en matière d'amélioration du rayon d'influence de l'évaluation. M. Felloni, Directeur adjoint d'IOE, a présenté un exposé sur le quatrième thème de la réunion, axé sur les méthodes innovantes dans le domaine de l'évaluation. En outre, le 29 mars 2023, M. Naidoo a assuré la présidence de la réunion et M. Felloni est intervenu en tant qu'expert invité au cours de la série de webinaires d'été de l'ECG. La session avait pour thème l'examen de la sécurité alimentaire et de la résilience de manière plus générale à travers le prisme de l'évaluation. Les 18 et 20 octobre 2023, IOE a participé à la réunion d'automne de l'ECG, tenue à Abidjan. M. Naidoo y a assisté en présentiel, tandis que M. Felloni et M. Nanthikesan, Responsable supérieur de l'évaluation à IOE, y ont participé à distance et ont présenté des exposés en ligne.

- **Initiative mondiale pour l'évaluation.** Le 24 mai 2023, IOE a participé au Conseil des partenariats de l'Initiative mondiale pour l'évaluation, qui s'est tenu à Paris. M. Felloni a présenté aux membres du Conseil une nouvelle initiative visant à renforcer les capacités en matière de suivi-évaluation en Ouzbékistan. Le 16 novembre, M. Naidoo a assisté à la deuxième réunion annuelle du Conseil des partenariats de l'Initiative mondiale pour l'évaluation, également organisée à Paris.
- **Groupe des Nations Unies pour l'évaluation.** Du 24 au 26 janvier 2023, MM. Naidoo et Felloni ont assisté à l'Assemblée générale annuelle du GNUE. Parmi les points à l'ordre du jour de la réunion figuraient: l'évaluation en temps de crise; le recours à l'intelligence artificielle dans le cadre des évaluations; l'examen de la stratégie du GNUE pour 2020-2024 et l'élaboration de la stratégie pour 2025-2029; le projet de plan de travail du GNUE pour 2023. Le 23 mars 2023, Lomeña-Gelis, Responsable principale de l'évaluation d'IOE, a présenté un exposé sur l'évaluation des changements porteurs de transformation au service du développement agricole, à l'occasion d'un séminaire du GNUE consacré aux échanges de bonnes pratiques en matière d'évaluation. Le 29 mars 2023, M. Nanthikesan a présenté un exposé sur l'évaluation des trajectoires durables de résilience climatique et les données d'expérience tirées d'évaluations récentes du GNUE, lors d'un séminaire de bonnes pratiques organisé par ce dernier.

### Participation

- **Invitations à des manifestations mondiales.** Des membres du personnel d'IOE ont été invités à intervenir en tant que conférenciers et à participer à 16 manifestations internationales: la conférence de haut niveau de la Banque européenne d'investissement sur le thème « Picking up the pace: Evaluation in a rapidly changing world » (accélérer le rythme: l'évaluation dans un monde en mutation rapide); deux séminaires du GNUE consacrés aux échanges de bonnes pratiques en matière d'évaluation; la série de webinaires de printemps de l'ECG; une conférence à la Yale University School of Management; un débat au European Institute of Innovation for Sustainability; la réunion annuelle de 2023 du Groupe international de recherche sur l'évaluation des politiques et des programmes (INTEVAL); l'événement intitulé « Project cluster evaluations – sharing lessons from AfDB, FAO, IFAD and UNODC » (évaluations groupées de projets – mutualiser les enseignements tirés par la BAfD, la FAO, le FIDA et l'ONU DC)<sup>17</sup>; une rencontre professionnelle sur l'accompagnement de carrière des jeunes évaluateurs émergents; l'édition 2023 de la Conférence de la Société canadienne d'évaluation; une conférence à l'University of Witwatersrand School of Governance; une conférence à l'University of KwaZulu Natal; la Semaine asiatique de l'évaluation 2023; le Symposium sur l'évaluation de la Banque islamique de développement intitulé « The Future of Development Evaluation: Adapting to a Changing Landscape » (l'avenir de l'évaluation du développement: s'adapter à un environnement en pleine évolution); la COP 28; l'événement intitulé « What did we learn? Policy evaluation in the era of COVID-19 » (Qu'avons-nous appris? Évaluation des politiques à l'ère de la COVID-19).
- **Séminaires et événements organisés sous la conduite d'IOE.** IOE a organisé et coanimé deux séminaires et événements internationaux: la treizième édition de l'événement IFAD Innovation Talk, intitulée « Evaluation through the lens of brain science: Building a humanized approach for better results » (exposé du FIDA sur l'innovation « L'évaluation sous l'angle des neurosciences: élaborer une approche humanisée pour améliorer les

<sup>17</sup> BAfD = Banque africaine de développement; FAO = Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture; ONU DC = Office des Nations Unies contre la drogue et le crime.

résultats »); et la conférence « Targeting of the Poor » (ciblage des populations pauvres), tenue à l'Université d'Arizona.

- **INTEVAL.** IOE a accueilli et financé la trente-huitième réunion annuelle d'INTEVAL. La manifestation a eu lieu au siège du FIDA, à Rome. INTEVAL est un groupe pluridisciplinaire composé d'auteurs reconnus et d'éminents spécialistes de l'évaluation de renommée mondiale. Les membres du groupe ont examiné les principales questions stratégiques qui définissent l'évolution de la fonction d'évaluation, façonnent le débat international et font progresser la discipline dans un paysage mondial en constante mutation.
- **Série de discussions « Coffee Talk ».** IOE a organisé 11 sessions de sa série « Coffee Talk », visant à proposer un cadre informel pour aborder une variété de sujets liés à l'évaluation. Les conférenciers invités étaient à la fois des membres du personnel du FIDA et des intervenants extérieurs, dont Tomasz Bartos, Directeur associé du Département de l'évaluation de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement.

### Publication

- L'ouvrage intitulé « *Policy Evaluation in the Era of COVID-19* » (évaluation des politiques à l'ère de la COVID-19) a été publié et est désormais disponible en libre accès en ligne. La rédaction de cet ouvrage, publié par Routledge et financé par le FIDA, a été dirigée conjointement par le Directeur d'IOE, Pearl Eliadis, Professeure associée à l'Université McGill, et Ray Rist, ancien Directeur du Programme international de formation en évaluation du développement. Cet ouvrage est le premier à poser un large cadre de réflexion sur les mesures et les idées proposées par les gouvernements pour relever les défis qui se posent dans le champ de l'évaluation alors que le monde se prépare à affronter sa prochaine crise.

## D. Améliorer la communication stratégique, les activités de sensibilisation et la gestion des connaissances d'IOE

9. Un éventail de ressources de communication façonne l'identité visuelle et l'image de marque d'IOE, donnant corps à son statut indépendant. Grâce à cet ensemble de produits, IOE continue de concevoir des espaces sûrs pour favoriser les interactions avec les utilisateurs et inviter les parties prenantes à multiplier les contacts avec le Bureau et à collaborer à l'élaboration de ses produits au moyen d'outils plus accessibles.

### Ressources publiques

- **Site Web d'IOE.** Ce site Web, dont IOE conserve la pleine propriété intellectuelle, est structuré de manière à répondre au mieux aux besoins spécifiques d'IOE, avec l'adoption de fonctionnalités dynamiques qui optimisent les possibilités de participation des utilisateurs. Il garantit également une expérience de navigation intuitive et facile tandis qu'IOE continue de renforcer les capacités d'évaluation dans l'ensemble du FIDA, de promouvoir le modèle de conduite d'IOE et de nouer des liens par le truchement de dialogues d'évaluation afin d'améliorer la compréhension et la performance. Après le lancement du site Web en mars 2022, la version finale du tableau de bord de suivi indépendant reposant sur Google Analytics a été achevée en avril 2022. Depuis la mise en place du tableau de bord, le site Web a enregistré un total de 206 000 vues de la part de 83 000 utilisateurs dans 217 pays et territoires (données au 31 décembre 2023).
- **Independent Magazine.** Produit vedette de la communication d'IOE, *Independent Magazine* place au premier plan du dialogue mondial sur le développement les importants travaux d'IOE, tout en cherchant à promouvoir la vision du FIDA, à savoir des économies rurales dynamiques, inclusives et

durables, où les populations vivent à l'abri de la pauvreté et de la faim. En 2023, IOE a publié trois numéros du magazine et cumulait au 31 décembre 2023 un total de 27 800 lecteurs dans 116 pays.

- **Médias sociaux.** IOE a une présence marquée, active et dynamique sur les médias sociaux, ce qui permet aux parties prenantes de s'informer de ses derniers travaux en temps réel et d'interagir de manière fluide et régulière avec lui. En 2023, IOE a continué d'accroître son audience sur Twitter, LinkedIn et YouTube, et, au 31 décembre 2023, comptait respectivement 3 436 abonnés sur le compte Twitter @IFADeval, 5 967 abonnés sur LinkedIn, et 570 abonnés sur sa chaîne YouTube.
- **Bulletin d'information d'IOE.** Le bulletin d'information a vocation à promouvoir la transparence et à communiquer aux partenaires et aux parties prenantes les dernières réalisations d'IOE. Il est en adéquation avec l'identité visuelle d'IOE et avec l'approche stratégique de ce dernier en matière de communication. Compte tenu de son large lectorat, le bulletin d'information permet aux parties prenantes d'IOE d'accéder rapidement aux derniers résultats. IOE a publié trois bulletins d'information en 2023.
- **Communiqués.** Dans les communiqués, IOE présente les travaux réalisés et met en évidence les éléments clés à retenir. Les sujets abordés sont très variés: publication de rapports, réunions, manifestations, nouveaux produits et possibilités de collaboration avec IOE. En 2023, IOE a publié 48 communiqués, un chiffre record correspondant à près d'un communiqué en moyenne par semaine tout au long de l'année.
- **Séries de vidéos.** En 2023, IOE a publié 23 vidéos. Ce chiffre reflète son offre élargie de produits vidéos, désormais déclinée en cinq formats distincts:
  - **« 60 seconds with the Director »** (60 secondes avec le Directeur). Cette série de vidéos offre un aperçu simplifié des perspectives du Directeur d'IOE sur un certain nombre de questions importantes liées à l'évaluation. IOE a publié deux épisodes en 2023.
  - **Vidéos promotionnelles.** À travers ses vidéos promotionnelles, IOE accroît la visibilité des grandes questions de fond qui sont au cœur du débat international sur l'évaluation, tout en mettant en avant les nouveautés importantes intégrées à son offre de produits. En 2023, IOE a réalisé quatre vidéos promotionnelles.
  - **Série d'interviews vidéos.** Chaque épisode met en scène un entretien en tête à tête, format qui permet d'aborder en profondeur des questions spécifiques à l'évaluation. Les discussions portent sur des domaines clés d'intérêt, examinés dans le cadre de conversations ouvertes et franches, où intervieweur et interviewé échangent leurs réflexions, avis et points de vue. Les entretiens sont menés dans un langage accessible et mis en scène dans un contexte informel, ce qui crée une atmosphère chaleureuse où des sujets de prime abord complexes sont présentés de manière conviviale. IOE a publié deux interviews vidéos en 2023.
  - **Événements.** Des vidéos de présentation d'événements sont réalisées pour mettre en avant les ateliers d'apprentissage organisés au niveau institutionnel, avec l'implication et la participation de la haute direction du FIDA, des directeurs et directrices régionaux et des directeurs et directrices de pays, ainsi que d'autres membres du personnel. Cette série met aussi en lumière, au cas par cas, certains ateliers d'apprentissage conduits dans les pays. En 2023, IOE a publié trois vidéos de présentation d'événements.

- **Capsules d'évaluation.** Les capsules d'évaluation livrent, dans un condensé d'une minute, les enseignements tirés dans certains domaines d'évaluation et les moyens d'améliorer la pratique de l'évaluation grâce à une application sur mesure des principes des neurosciences. Les capsules mettent en scène le Directeur d'IOE et M. Srin Pillay. En 2023, IOE a publié 12 capsules.
- **Fiches d'évaluation.** Les fiches d'évaluation sont publiées ponctuellement afin de consigner et de présenter les éclairages qui se dégagent d'activités, sujets, thèmes et questions particuliers se rapportant au travail d'IOE. En 2023, IOE a publié quatre fiches d'évaluation.
- **Série de discussions « Coffee Talk ».** Chaque épisode de la série de discussions présentée est repris sous forme de nouvelles fiches d'information. En 2023, IOE a publié 11 fiches d'information de la série « Coffee Talk ».
- **Articles de blogs d'IOE.** Les articles de blog approfondissent la réflexion critique d'IOE sur les questions qui sont au cœur du débat international sur l'évaluation, en encourageant un dialogue et un débat qui suscitent la réflexion. En 2023, le personnel d'IOE a publié deux articles de blog.
- **Infographies.** Les infographies revisitées d'IOE représentent un véritable condensé de ses rapports d'évaluation et sont extrêmement utiles. Chaque infographie présente des extraits de rapports sous forme de solutions visuellement attrayantes.

#### Ressources internes

- **Rapports sur la couverture médiatique.** IOE a publié deux rapports sur la couverture médiatique de ses activités, en juin 2023 et en janvier 2024, portant respectivement sur le premier semestre et le deuxième semestre de l'année. Ces rapports présentent les dernières données, statistiques et tendances concernant le site Web d'IOE, les activités de celui-ci sur les plateformes de médias sociaux et certains de ses produits. Les rapports révèlent notamment qu'IOE continue de jouer un rôle de chef de file dans les débats méthodologiques et stratégiques au niveau international, et qu'il a une forte présence médiatique aux périodes où le FIDA doit prendre des décisions cruciales.
- **Bulletin du Directeur.** Ce bulletin matérialise l'engagement personnel du Directeur d'IOE de favoriser une communication interne transparente et dynamique. Il s'agit d'une ressource précieuse pour enregistrer les produits, les collaborations et les activités d'IOE. En 2023, IOE a publié neuf numéros du Bulletin du Directeur.

## Exemples de retours d'information que les organes directeurs et la direction ont transmis à IOE

Tableau 1

### Exemples de retours d'information émanant des organes directeurs

#### Cent quarante et unième session du Conseil d'administration [24 avril 2024]

« Le Canada accueille avec satisfaction le nouveau COSOP pour la Colombie et félicite le FIDA d'avoir intégré à ce nouveau programme les enseignements et les recommandations issus de la précédente évaluation. »

- **Délégation du Canada**

« Nous saluons tout particulièrement les suites données par le FIDA aux constatations et recommandations issues des évaluations. »

- **Délégation du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord**

« Je tiens également à mettre en avant la contribution d'IOE au document. [...] En outre, comme l'a montré l'évaluation d'IOE, il est nécessaire d'améliorer la communication avec la communauté sur les fruits du travail conjoint mené par le FIDA et le Gouvernement colombien. »

- **Délégation du Brésil**

#### ESPP pour le Rwanda [5 mars 2024]

« Nous sommes heureux de participer à cet atelier et de prendre connaissance des constatations livrées par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, qui nous présente l'évaluation des programmes et projets du FIDA menés au Rwanda. Nous attendons avec intérêt de pouvoir discuter des constatations et de la méthodologie [...]. Je pense que l'objectif [de la discussion] est de faire en sorte d'améliorer la mise en œuvre à l'avenir et, surtout, la durabilité de nos projets; et je considère également que cela éclaire la conception, la mise en œuvre et la planification à long terme. »

- **Ildephonse Musafiri, Ministre de l'agriculture et des ressources animales du Rwanda**

#### Cent vingt-deuxième session du Comité de l'évaluation [5 septembre 2023]

Le Comité de l'évaluation a accueilli avec satisfaction l'évaluation de la stratégie et du programme de pays pour la République populaire de Chine [...], laquelle fournit des éléments importants qui faciliteront les consultations entre le FIDA et la République populaire de Chine. [...] Les membres ont noté que l'ESPP était le premier rapport de ce type concernant l'un des huit États membres du FIDA en voie de reclassement, et qu'avec d'autres rapports similaires, des enseignements importants pourraient être tirés.

- **Président du Comité de l'évaluation**

« Tout d'abord, je tiens à exprimer ma gratitude à IOE et à l'équipe d'évaluation. Nous apprécions le professionnalisme et l'expertise dont ils ont fait montre au cours de cet excellent travail d'évaluation, qui a livré des constatations et recommandations constructives et éclairantes. [...] La Chine se félicite des résultats constructifs issus de l'évaluation. [...] Nous accueillons avec satisfaction les cinq recommandations proposées dans le rapport afin d'étayer l'élaboration du prochain COSOP. [...] Ces cinq recommandations reposent sur les conditions prévalant en Chine et les atouts particuliers du FIDA, et favoriseront l'approfondissement des liens de coopération entre la Chine et ce dernier. La Chine entend travailler de concert avec le FIDA pour traduire ces recommandations en actions pratiques, dans le cadre du mécanisme de suivi adopté dans l'accord conclusif. »

- **Mei Hongyong, Conseiller et Représentant permanent adjoint de la République populaire de Chine auprès des organismes des Nations Unies chargés de l'alimentation et de l'agriculture à Rome**

« C'est selon moi un important document, car, comme indiqué précédemment, depuis 1981, la Chine est le principal pays visé par les actions du FIDA. [...] C'est aussi un document remarquable dans la mesure où il couvre une période de dix ans à cheval sur deux COSOP. [...] Ce document est également important, parce que c'est la première évaluation de pays qui concerne l'un des huit États membres du FIDA en voie de reclassement. Pour toutes ces raisons, j'estime que c'est un document essentiel, qui devrait largement contribuer à éclairer les débats du Comité, du Conseil d'administration et de FIDA13. »

- **Délégation de la France**

« Je pense que nous avons là un exemple parfait de ce à quoi doit ressembler une ESPP. [...] Nous devrions tous apprendre de cette ESPP. »

- **Délégation de l'Indonésie**

« J'estime à titre personnel que c'est l'un des rapports phares de la cent trente-neuvième session. Il contient, selon moi, des informations très pertinentes qui peuvent être utilisées pour appuyer le FIDA et le guider dans son action future. »

- **Président du Comité de l'évaluation**

« Un grand merci à IOE pour cet ARIE, qui, comme à l'accoutumée, est d'une qualité exceptionnelle. »

- **Délégation de l'Irlande**

Tableau 2

**Exemples de retours d'information émanant de la direction****ESPP pour le Rwanda [5 mars 2024]**

« Je suis toujours impatient de lire les rapports d'évaluation des stratégies et programmes de pays, car ils contiennent des informations riches et constructives qui nous permettent non seulement de tirer des enseignements, mais aussi de nous montrer collectivement comptables de la performance du portefeuille et d'améliorer notre efficacité. [...] Je tiens également à remercier le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA, qui, comme toujours, nous livre un rapport d'évaluation d'excellente qualité et dont les enseignements guideront l'orientation future de notre collaboration avec le Gouvernement rwandais. Et j'apprécie l'effort consenti pour soumettre cette évaluation dans les temps, afin qu'elle puisse être dûment prise en compte dans la nouvelle stratégie de pays que nous allons formuler de concert avec le Gouvernement. [...] La direction du FIDA s'engage résolument à faire en sorte que les recommandations issues de l'évaluation soient intégrées au nouveau COSOP et travaillera en ce sens aux côtés du Gouvernement. »

- **Donal Brown, Vice-Président adjoint responsable du Département de la gestion des programmes du FIDA**

« Tout d'abord, j'aimerais saluer l'utilité et la richesse des débats tenus sur l'ESPP. Je pense que les évaluations en général servent à examiner notre travail sous un angle différent et avec un regard nouveau, afin de déterminer ce qui fonctionne bien et les domaines dans lesquels nous pouvons apporter des améliorations. Nous ne sommes pas forcément toujours d'accord sur toutes les évaluations, mais je suis d'avis qu'elles nous aident vraiment à lever le voile sur les moyens d'améliorer notre impact et notre action, et à comprendre comment y parvenir. Je tiens à remercier l'équipe qui a dirigé cette ESPP, je pense que les retours d'information étaient globalement positifs. Ces dernières années, je me suis rendu dans le pays et j'ai pu constater l'ampleur de l'action positive menée et de l'impact que nos collègues ont obtenu dans le cadre du programme du FIDA. Je tiens à les en remercier. »

- **Dagmawi Habte-Selassie, Directeur de pays pour le Rwanda, Division Afrique orientale et australe du FIDA**

**ESPP pour la Türkiye [16 avril 2024]**

« Je tiens également à remercier le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA d'avoir mené une évaluation rigoureuse et d'avoir fait en sorte que le calendrier de l'évaluation soit aligné sur la phase de conception du nouveau programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP), qui sera élaboré dans le courant de l'année et couvrira la période 2025-2030. »

- **Donal Brown, Vice-Président adjoint responsable du Département de la gestion des programmes du FIDA**

« Ainsi, je pense que, sur cette base [cette vision d'avenir] et grâce à un portefeuille diversifié, nous serons assurément en mesure de donner suite aux recommandations issues de l'évaluation, mais aussi d'accroître l'impact de nos opérations dans le pays, travaillant main dans la main avec le Gouvernement à tous les niveaux, ainsi qu'avec nos partenaires de développement. »

- **Liam Chicca, Directeur de bureau multipays/Directeur de pays, Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe du FIDA**

« Nous utiliserons cette évaluation pour élaborer un programme de pays plus efficace et plus efficient, générant le plus grand impact possible pour le développement des populations rurales de la Türkiye. »

- **Dina Saleh, Directrice régionale, Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe du FIDA**

**Cent vingt-deuxième session du Comité de l'évaluation [5 septembre 2023]**

« La direction se félicite de la deuxième évaluation de la stratégie et du programme de pays pour la Chine. Elle livre un grand nombre d'éclairages et d'enseignements précieux en vue de l'élaboration du nouveau COSOP. [...] À l'avenir, nous continuerons de travailler en étroite collaboration avec le Gouvernement afin de veiller à ce que les enseignements tirés de l'évaluation et les recommandations acceptées soient pris en compte dans les programmes actuels et futurs inclus dans le prochain COSOP. »

- **Donal Brown, Vice-Président adjoint responsable du Département de la gestion des programmes du FIDA**

« Comme l'a indiqué la direction dans sa réponse, l'ESPP a révélé un certain nombre de points très importants, que nous intégrerons au nouveau COSOP. [...] Alors que nous nous tournons vers l'avenir, l'ESPP nous sera particulièrement utile pour relever le défi qui nous attend dans le cadre du nouveau COSOP. »

- **Donal Brown, Vice-Président adjoint responsable du Département de la gestion des programmes du FIDA**

« Merci à Indran et à Joanna pour cette évaluation, que j'ai trouvée vraiment utile et que la direction, au nom de laquelle je m'exprime, a trouvée très utile. [...] Je tiens véritablement à mettre au crédit de cette évaluation la prise en compte du degré d'intégration de l'innovation. »

- **Jyotsna Puri, Vice-Présidente adjointe responsable du Département de la stratégie et des savoirs du FIDA**

« La direction apprécie tout particulièrement le format amélioré et la démarche d'apprentissage retenus dans l'ARIE de 2023, comme pour l'édition de 2022. [...] Cela contribue bien sûr à étayer la conception et la mise en œuvre de nos projets et stratégies de pays. [...] La direction se réjouit à l'idée de renforcer la collaboration qu'elle entretient avec IOE dans le cadre de l'élaboration de ce rapport, ainsi que d'autres produits d'évaluation prévus dans sa stratégie pluriannuelle. »

- **Donal Brown, Vice-Président adjoint responsable du Département de la gestion des programmes du FIDA**

# Summary infographic

2023







**IOE** | **IFAD**  
Investing in rural people

Independent Office of Evaluation

Engage strategically with IFAD governance & management

Expand IOE learnership in building global evaluations

Improve evaluation coverage

47

Reports

Evaluation



**9** Country Strategy & Programme

**5** Project Performance

**27** Project Completion Report Validation



Annual Report on Independent Evaluation 2023

**2** Project Cluster Evaluations



**4** Country learning workshops



**2** Sub-regional evaluation of fragile states in West and Central Africa



**1** Evaluation synthesis note - Targeting in IFAD-supported projects



### EVALUATION QUALITY



On-line training course



Communication of evaluation findings based on brain science



Research publications



IOE staff development



Evaluation Advisory Panel

### EVALUATION PROFESSIONALIZATION



Membership of global networks



IOE staff invited to deliver presentations in **16** international events



**2** International seminars hosted by IOE



**3** Corporate learning events

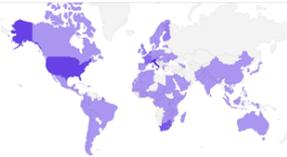
## STRATEGIC COMMUNICATION



**IOE Website**

n. countries\* **> 217**

n. views **> 206,000**



**Independent Magazine**

n. countries **> 116**

n. readers **> 27,800**



Newsletter **x3**



Evaluation briefs **x4**



News items **x48**



Coffee Talk **x11**



Video series **1.9k views**



**5,967** followers  
**570** subscribers  
**3,436** followers

\*Including dependent territories and Areas of Special Sovereignty